

دكتور على السلمي

# الادارة المعاصرة





٠٠٠١٣

أ . د . على السلمى

أستاذ الإدارة - كلية التجارة

جامعة القاهرة

# الإدارة المعاصرة

الناشر

مكتبة غريب

١ ، ٣ شارع كامل صدقى ( الفجالة )

تليفون : ٩٠٢١٠٧



بسم الله الرحمن الرحيم

### الاهداء الأخير

إلى من كانت ملهمة كتي . . .

إلى من كنت أهدىها كتي . . .

إلى الراحلة الغالية

إلى الباقية في قلوبنا أبداً

إلى الزوجة والأم الحنون . . .

إلى أسطورة العطاء والحب والوفاء

إلى زوجتي الغالية الحاجة نديرة شكرى

أهدى كتابي الأخير

وإلى لقاء قريب .

على السلمى



## مقدمة

الإدارة ركن أساسى من أركان النظام الانتاجى فى أى مجتمع . ولقد تعاظمت الأهمية التى توليها المجتمعات الحديثة - والنامية منها على وجه الخصوص - للإدارة حيث اتضح أن تأثيراتها الإيجابية فى دفع معدلات التنمية ، أو تأثيراتها السالبة فى تعويق الانتاج أهم كثيراً من تأثير عناصر الانتاج التقليدية الأخرى من رؤوس أموال وخامات وغيرها .

ولقد أصبحت الإدارة عنصراً هاماً من عناصر العمل على تحقيق أهداف النمو الاقتصادى والاجتماعى فى مصر ، واهتمت الدولة بإعداد وتدريب القائمين بالعمل الإدارى مساهمة فى الإسراع بمعدلات التنمية .

ويأتى هذا الكتاب ليطرح الأسس والمفومات العلمية للإدارة المعاصرة ، ومن ثم يوجه الانظار - إلى مجالات التحسين والتطوير الممكنة - فى الإدارة المصرية بشكل عام .

والله أسأل أن أكون قد وفقت فى عرض هذا الموضوع الهام ، وعلى الله قصد السبيل .

دكتور

على السلمى





## **الاطار العام للكتاب**



## الإطار العام للكتاب :

يقوم الكتاب على أساس منطق متطور في النظر الى مهام الإدارة في المنشآت الحديثة ، ويتمثل هذا المنطق في المحاور الآتية :

### ★ المحور الأول - بناء وتدعيم كيان المنشأة :

ويتحقق هذا المحور من خلال جهود الإدارة في :

- تحديد الأهداف .
- وضع السياسات .
- بناء التنظيم .
- بناء نظم العمل .
- تكوين قوى العمل .
- تدبير الموارد والامكانيات المادية .

### ★ المحور الثاني - توجيه وتشغيل المنشأة :

ويتحقق هذا المحور من خلال جهود الإدارة في :

- التخطيط .
- إتخاذ القرارات .
- القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية .
- الاتصالات وتداول المعلومات .
- المتابعة وتقييم الأداء ( الرقابة ) .

### ★ المحور الثالث - تطوير وتحديث المنشأة :

ويتحقق هذا المحور من خلال جهود الإدارة في :

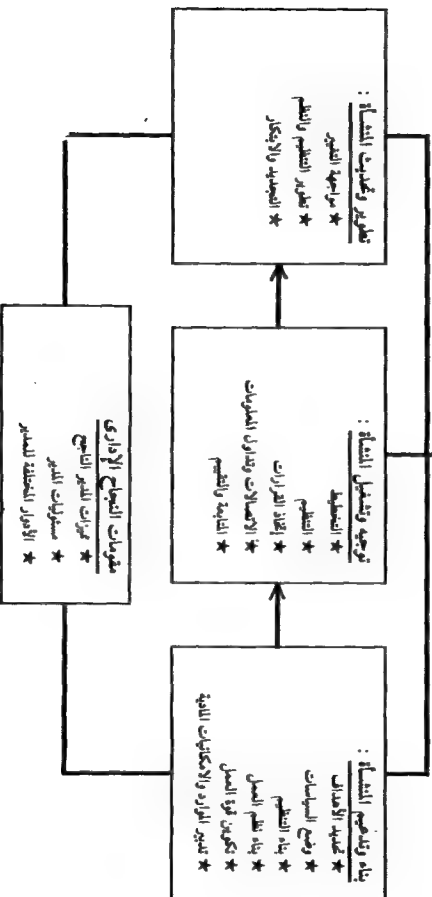
- مواجهة التغير بمتابعة السوق والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية .
- تطوير التنظيم والنظم وتحديث الامكانيات .
- التجديد والابتكار .

## ★ المحور الرابع - مقومات النجاح الإداري :

ويتعامل هذا المحور مع المقومات الشخصية للمدير والمسئوليات التي يتحملها المدير الفعال :

- مميزات المدير الناجح .
- المسئوليات الأساسية للمدير .
- الأدوار المختلفة للمدير .

## المناطق الأساسية في عمل الإدارة





## الجزء الأول

### بناء وتدريب النشأة

- ١ / ١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة .
- ٢ / ١ تحديد الأهداف والسياسات .
- ٣ / ١ بناء التنظيم ونظم العمل .
- ٤ / ١ تكوين قوة العمل .
- ٥ / ١ تدبير الموارد والإمكانات المادية .





## **١/١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة**



١/١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة :

١/١/١ تطور مفاهيم الإدارة :

\* لقد شهدت السنوات الثلاثين الماضية تطوراً هائلاً في مفاهيم الإدارة على المستوى العالمى ، فقد كانت فكرة الإدارة في الماضى منحصرة في ممارسات وخبرات عدد من رجال الأعمال الموهوبين وما حققوه من انجازات ونجاحات ( بالتجربة والخطأ والكثير من المعاناة والتضحيات ) ، أما اليوم فإن الإدارة تعنى مجموعة هائلة من المفاهيم التى تم تأصيلها علمياً بالبحث والدراسة ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة في مواقف كثيرة ثبت فيها نجاحها لمعالجة المشكلات .

الإدارة عملية مستمرة تستند الى مفاهيم وأساليب علمية ،  
تهدف الى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة للمشاة  
بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية  
المحيطة .

\* وتعكس مفاهيم الإدارة المعاصرة تأثير التداخل والتشابك بين مجموعات مختلفة من العلوم ، حيث استفاد الفكر الإدارى الحديث من مفاهيم العلوم الطبيعية ونقل عنها فكرة « النظام » SYSTEM و « تحليل النظم » SYSTEM ANALYSIS كذلك استفاد الفكر الإدارى من العلوم الاقتصادية ونقل عنها مفاهيم الكفاءة والانتاجية ، وعن العلوم السلوكية نقل الفكر الإدارى كثيراً من المفاهيم المتصلة بالسلوك الإنسانى والعلاقات الانسانية .

الإدارة المعاصرة مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة  
التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل  
الإدارى .

٢/١/١ الخصائص المميزة للإدارة المعاصرة :

\* الادارة نشاط انساني يهدف الى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة . يتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد الأهداف الى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة الى الرقابة وتقييم الأداء .

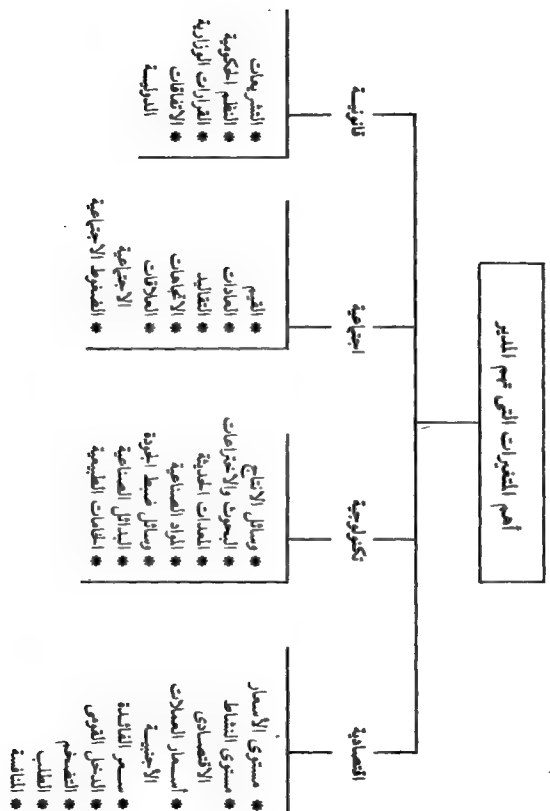
\* إن الوظائف الإدارية الرئيسية ليست منفصلة بل هي مترابطة ، بمعنى أن النجاح في تأدية أى منها يتوقف على كفاءة أداء باقى الوظائف، فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام ، وبالتالي فإن القصور فى أداء أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف .

\* أن النشاط الإدارى لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة ، بل يمتد أفق العمل الإدارى الى فترات مستقبلية تحتاج الى التنبؤ كأساس لإتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً فى الاعتبار الخبرة الماضية .

\* أن العمل الإدارى لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة ، بل إن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على امكانيات الادارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل ، كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة وإن كان لها القدرة على رفض هذا الانتاج فى بعض الأحيان ( حين يرفض المستهلكون شراء سلعة منخفضة الجودة مثلا ) .

\* أن هناك درجة كبيرة من الإعتماد المتبادل بين المنشآت ومن ثم فإن عمل الإدارة فى أى منشأة يتأثر بما تفعله الإدارة فى منشآت أخرى .

تلك الحقائق العلمية عن طبيعة العمل الإدارى توفر الأسس التى يجب أن يركز عليها المدبرون فى أعمالهم حتى يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم وتحقيق الأهداف المقررة لمنشآتهم . كذلك على المدير أن يتابع التطورات فى عديد من المتغيرات ذات العلاقة بالعمل الإدارى ، ويوضح الشكل التالى أهم هذه المتغيرات :



شكل رقم ١/١

### ٣/١/١ عناصر العمل الإدارى :

\* لقد عرفنا أن العمل الإدارى ( أى ما يقوم به المديرون ) هو محاولات مخططة وجادة تهدف الى تحقيق انجازات أو ( أهداف ) OBJECTIVES وذلك بإستخدام طاقات أو ( موارد ) RESOURCES أفضل إستخدام ممكن ، وذلك باتباع ( سياسات ) POLICIES و ( برامج ) PROGRAMES وإتخاذ ( قرارات ) DECISIONS فى ظل ظروف وبيئة أو ( مناخ ) ENVIRONMENT معينة تفرض على الإدارة ( قيود ) CONSTRAINTS

• • عناصر العمل الإدارى هى :  
الأهداف ، الموارد ، السياسات ، الخطط ، والبرامج ،  
البيئة ، والقيود .

دعنا نتأمل كل من هذه العناصر باختصار :

#### الأهداف : OBJECTIVES

هى النتائج أو الأغراض التى تسعى الإدارة الى تحقيقها ، ( إقامة مشروع ، إنتاج سلعة ، تحقيق مستوى من الأرباح ، الحصول على عقد مقاوله . . . . . ) .  
وتمثل الأهداف عنصراً هاماً فى عمل الإدارة حيث نتخدم فى اتجاهين :  
• أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط .  
• أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء .

تتباين الأهداف فى مدى شمولها ومدى الزمنى ، وبالتالي  
تختلف فى مدى تأثيرها على عمل الإدارة .

ومن الواضح أن تحديد الأهداف وتعديلها وتطويرها هو من أعمال الإدارة العليا ، وقد نمت وتطورت فى السنوات الأخيرة مفاهيم أساسية عن أسلوب جديد فى الإدارة يتخذ من الأهداف متركزاً أساسياً وهو أسلوب « الإدارة بالأهداف » MANAGEMENT BY OBJECTIVES

## الموارد : RESOURCES

وتشكل الموارد عنصراً آخر من عناصر الإدارة ، حيث تمثل الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها للوصول الى أهدافها ، والموارد الأساسية التي تتعامل معها الإدارة هي :

- الأفراد من مختلف النوعيات ومستويات المهارة .
- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة .
- المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الانساني .

وتحصل الإدارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها ، وتحتاج الإدارة دائماً الى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والحفاظ عليها . وحيث تتصف الموارد عادة بالتندرة فان الإدارة مطالبة أساساً بالآتي :

- تحديد احتياجاتها من النوعيات المختلفة .
- البحث عن مصادر تلك الموارد .
- بذل الجهد ( مال ، وقت ) للحصول على الموارد المطلوبة .
- الحفاظ على الموارد المتاحة .
- الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام .

وتواجه الإدارة بمواقف متعددة يتعذر فيها الحصول على ما تحتاجه من موارد . لذا لا بد من أن تبحث عن مصادر بديلة والعمل على تنمية أنواع جديدة منها . كذلك فان صيانة الموارد وتخطيط عمليات احلالها تعتبر من واجبات الإدارة الأساسية .

## السياسات : POLICIES

السياسة POLICY هي مجموعة القواعد RULES التي تحددها الإدارة العليا لتكون مرشداً وضابطاً للأعمال التنفيذية ومرجعاً يرجع إليه القائمون بالأعمال التنفيذية للاسترشاد حين تواجههم مشكلات تحتاج الى إتخاذ قرار .

وبالتالي فان السياسة الإدارية هي مجموعة من الاختيارات ( CHOICES ) التي ترى الإدارة العليا توافقها وتناسبها مع ظروف المنشأة ، وتعتقد أنها تساعد على تحقيق الأهداف .  
وتختلف السياسات في شمولها ومداهم وبالتالي تأثيرها على عمل الإدارة .

ولكن القاعدة الأساسية هي ضرورة وجود سياسة واضحة معلنة في كل مجال من مجالات العمل بالمنشأة مثل :

• سياسة ( أو سياسات ) التسويق .

• سياسة التسعير .

• سياسة الرواتب والأجور .

• سياسة التطوير والتحديث .

• سياسة ( أو سياسات ) التمويل .

• سياسة الانتاج .

### الخطط والبرامج : PLANS AND PROGRAMES

التخطيط هو وسيلة الإدارة الى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة .

وبذلك فان الخطط والبرامج إنما تعبر عن العمل الإداري الخلاق الذي ينسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها في خط واحد متكامل يسير في اتجاه هدف محدد .

إن البديل لعملية التخطيط الإداري هو العمل المتفرق غير المتناسق الذي قد يؤدي الى تضارب وتناقض في القرارات والأعمال ويعوق بالتالي الوصول الى النتائج المستهدفة ويحدود الجودة والفاعلية المطلوبة .

### القيود : CONSTRAINTS

والعنصر الأخير في العمل الإداري هو القيود التي تخضع لها الإدارة في عملها ، وهي عبارة عن مجموعة الظروف والموارد والامكانيات التي تحتاجها الادارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر أو سريع .

بمعنى آخر فالقيود هو عامل يؤثر في كفاءة الإدارة في حين لا تملك عليه سلطانا حيويًا .

ومن ذلك نشأ حاجة الإدارة الى :

• التعرف على تلك القيود وأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة في عملها .

• البحث عن أساليب للعمل الإداري لا تتناقض وتلك القيود وإنما تتعايش معها ( أو تستفيد منها في بعض الحالات ) وذلك دون الاخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة .



وتتمثل القيود على العمل الإدارى فى أنواع مختلفة أهمها :

• القيود القانونية والسياسية .

• القيود الاقتصادية .

• القيود الاجتماعية والحضارية .

• القيود الفنية والتكنولوجية .

والقيود تتبع أساساً من المناخ المحيط بالإدارة ولكن بعضاً منها ينشأ من داخل الوحدة الانتاجية ذاتها ( كالقيود التكنولوجية ) وعلى هذا الأساس نستطيع الآن أن نناقض بعض الآراء الشائعة فى أوساط الإدارة وأهمها :

• أن القيود على العمل الإدارى تمثل موقفاً غير طبيعى وأن الأصل أن تعمل الإدارة بلا قيود ضماناً لفاعلية عملها . ووجه الخطأ فى هذا القول أن القيود تنشأ من طبيعة العمل الإدارى نفسه وهى أمر لا يمكن تجنبه على الإطلاق . قد يكون من الممكن التغلب على الآثار الناتجة عن هذه القيود ، ولكن الإدارة بالقطع ليست مطالبة بمنع القيود أو إزالتها .

• التصور بأن القيود تنشأ فقط من قرارات سلطة أعلى كأن تصدر الدولة قانوناً يحرم الإدارة جانباً من حرياتهما فى بعض المجالات ، وهذا القول غير صحيح فى إطلاقه حيث تنشأ القيود لأسباب مختلفة لا تتعلق كلها بالسلطات الأعلى ، ولعل أهم مثال فى هذا الصدد القيود المفروضة على حرية الإدارة بفعل نقص المعلومات عن الظروف المستقبلية ومن ثم عجز الإدارة عن إتخاذ قرار ما .

• التصور الشائع بأن وسيلة التغلب على القيود تكمن فى تفويض مزيد من السلطات للمديرين .

والحق أن التعامل الفعال مع هذه القيود يكمن فى إدراك الإدارة لحقيقتها من ناحية ، واستخدامها لأساليب الإدارة العلمية الحديثة فى التوصل الى القرارات المثل أخذاً فى الاعتبار القيود المفروضة من ناحية أخرى .

١/١/٤ مداخل الإدارة :

عرفت الإدارة دائماً مدخلين أساسيين لعلاج ما يواجهها من مشكلات والبحث عن حلول

لها :

• المدخل التقليدى أو مدخل التجربة والخطأ ( Trial and Error approach )

• المدخل الحديث أو مدخل الإدارة العلمية ( Scientific Management approach )

يقوم المدخل التقليدي للإدارة على الخبرة الشخصية للمدير ورؤيته الذاتية للأمور ، ويعتمد على التجربة دون تقدير احتمالات النجاح مسبقاً .

ينما

يعتمد المدخل الحديث على التحليل الجيد للمواقف والبحث عن أسباب المشكلات ، ثم اختيار الحلول البديلة قبل الوصول الى قرار .

هل تريد وصفاً تحليلياً لخطوات المدير المعاصر حين يستخدم الإدارة العلمية ؟ إنها كما يلي :

- \* التحديد الصحيح والدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها .
  - \* التحليل المتكامل لأبعاد الموقف الذي تتعامل فيه الإدارة وتقدير أثر كل من المتغيرات ذات التأثير على نتائجها وأعمالها .
  - \* البحث الشامل عن الأساليب للتوصل الى الأهداف المقررة والمفاضلة بينها استناداً الى معايير وأسس موضوعية متفق عليها مسبقاً .
  - \* اختيار البديل ( أو البدائل الأفضل ) وتقدير احتمالات نجاحها الفعلية .
  - \* التقييم المستمر للإنجازات وتوقع الانحرافات عن الأهداف واتخاذ إجراءات تصحيح المسار دون الوقوع في الأخطاء أو التردى في الانحرافات فعلاً .
- إن منطق الإدارة العلمية ببساطة شديدة هو منطق الإعداد والتدبير ، ثم القياس والتقييم اعتياداً على تصورات شاملة ومحيطة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة مع توفر عنصر القدرة على المناورة وإحلال بدائل محل أخرى استجابة لمطالبات المواقف المتغيرة . ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الإدارة العلمية مدخلاً حركياً متطوراً لا يتابع الأحداث والمواقف ويجارها فحسب ، بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلية ويعتمد الى استباقها وفي كثير من الأحيان يكون الهدف تشكيل المواقف لتناسب مع متطلبات الإدارة وليس العكس .

ويمكن مقارنة المنطق الأساسي لكل من مدخل الإدارة كما يلي :

مدخل الإدارة العلمية

مدخل التجربة والخطأ

يتكيف الموقف  
لصالح المنشأة

يتكيف  
مع الظروف

يحرك المواقف بما  
يناسب أهداف الإدارة

يستجيب للظروف

أسلوب هجومي

أسلوب دفاعي

يحاول الوصول إلى  
ما يجب أن يكون

يقنع بما هو كائن

إدارة حركية

إدارة ساكنة  
لا تقبل التغير

نتائج متميزة

نتائج عادية

## ١/١/٥ وظائف الإدارة العليا :

الإدارة العليا هي العقل المفكر والقلب النابض لأى مشروع أو منشأة تتركز فيها وظائف هامة يتوقف على حسن تنفيذها مصير المنشأة كلها .

فالإدارة العليا مسئولة عن المنشأة ككل ، وعليها واجبات أساسية أهمها :

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى .
- رسم السياسات الشاملة .
- تصور خطط وبرامج الأمد الطويل .
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع .
- اعتماد الخطط والبرامج التى تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والاختصاصيين .
- إتخاذ القرارات الأساسية والاستراتيجية ، فى شأن مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع .
- المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة .
- تقييم الانجازات وإتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط والبرامج الجديدة .
- ويلاحظ أن مستوى الإدارة العليا يمارس الى جانب الوظائف السابقة وظيفتين آخرين على جانب كبير من الأهمية والحوية وهما :

★ تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المنشأة من ناحية ، وبين المناخ وعناصر البيئة المحيطة من جانب آخر .

أى أن الإدارة العليا هي حلقة الوصل بين المنشأة وبين المجتمع . وبذلك تصبح مسئولية الإدارة العليا تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى فى المجتمع ، واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المنشأة ( مثلا دراسة موقف الدولة وأجهزة التخطيط والرقابة الحكومية ) وإتخاذ الاجراءات الإدارية التى تضمن توافق أهداف وسياسات المنشأة من ناحية ، وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى .

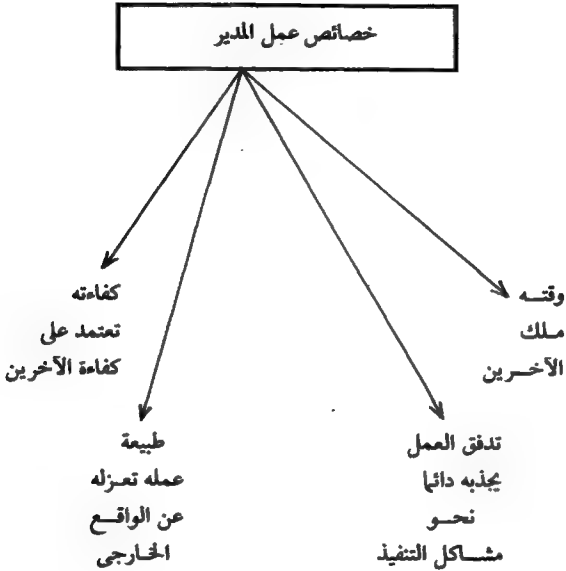
★ دفع حركة التطوير والتجديد والإبتكار فى كافة مجالات عمل المنشأة وذلك من خلال تشجيع وتنمية عمليات البحث العلمى المنظم .

## ٦/١/١ مقومات المدير الفعال :

في ضوء تحليلنا السابق للإدارة وعناصرها ( وهو تحليل يظهر أنها عملية ليست هينة على الأقل إن لم تكن صعبة ) لابد وأن يتبادر للذهن سؤال منطقي عن المقومات التي تصنع مديراً فعالاً ؟ ( والمدير الفعال أو الكفء هو الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها بإستخدام المتاح من الموارد والمعارف إستخداماً أمثل ) .

والإجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصحاب النظريات والمدارس الفكرية في الإدارة ( شأنهم في كل ما يتعلق بالإدارة ) ، ولكن هناك أرضية مشتركة ينطلق منها هؤلاء الكتاب تحدد المقومات التالية للمدير الفعال :

- \* المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها والمستحدثة .
- \* القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات وإستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة .
- \* القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للأهداف المحددة .
- \* الاحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص ( وليس بالضرورة التخصص المهني التام ) والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية ( وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفني ذاته ) .
- وتنعكس خصائص عمل المدير على طبيعة المقومات والقدرات اللازمة له حتى يحقق درجة الفعالية الإدارية المرغوبة . ويوضح الشكل التالي رقم ٣/١ أهم هذه الخصائص ، كما يعرض الشكل رقم ٤/١ أهمية عنصر الوقت في عمل المدير الفعال ومصادر اهدار الوقت بالنسبة لأغلب المديرين ، ويصور الشكل رقم ٥/١ التوزيع العادي لوقت المدير :



هذه الخصائص الاربعة تجذب المدير بعيداً عن الفاعلية كيف يواجهها ويتغلب عليها ... هذه هي المشكلة ... !

شكل رقم ٣/١

### أهمية الوقت في عمل المدير الفعال

- ١ - تهدر نسبة هامة من وقت المدير بسبب عدم وجود نظم عمل محددة .
- ٢ - نسبة أخرى تهدر بسبب عدم وضوح أهداف العمل وسياسات المنشأة .
- ٣ - يتسبب زيادة عدد العاملين بدون حاجة حقيقية إلى أهدار وقت المديرين .
- ٤ - سوء التنظيم ، وعدم التخطيط يؤديان إلى تعدد اللجان والاجتماعات والمناقشات ، ومن ثم ضياع وقت المديرين .
- ٥ - ضعف نظام المعلومات في المنشأة مصدر حقيقى لضياع الوقت .

شكل رقم ٤/١

## توزيع وقت وجهد المدير

### توزيع ساعات العمل



### توزيع عدد الأنشطة



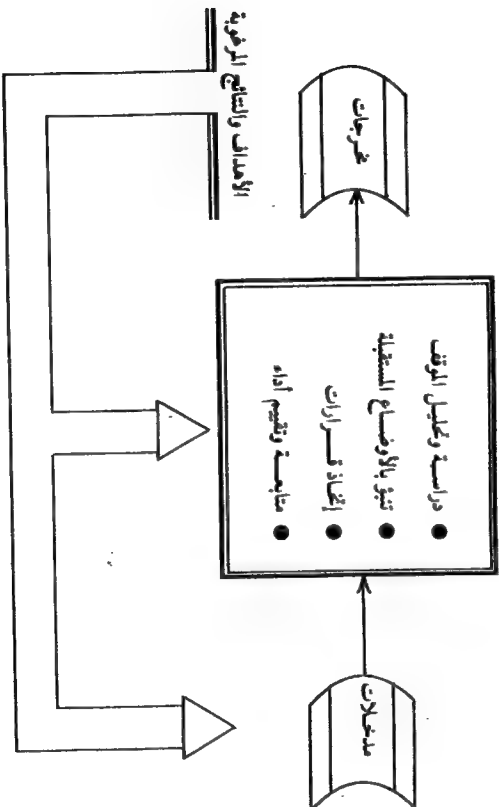
شكل رقم ٥/١



هل الإدارة « موهبة » أم « خبرة » مكتسبة ؟

- للإجابة على هذا السؤال السابق دعنا نضع تصوراً محدداً لعمل المدير يتمثل في الآتي .
- \* أن المدير يبدأ عمله بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبيين أبعاده المختلفة ، إن وصف الموقف ( أو تقدير الموقف بالتعبير العسكري ) هي مهمة المدير الأولى .
  - \* وبناء على المعلومات المتجمعة عن الموقف ، فإن المدير لا بد له من تحليل هذا الموقف في محاولة لاستنتاج العوامل الأساسية المؤثرة وذات الأهمية في تحديد نتائج عمل الإدارة ، إن تحليل الموقف عملية يستهدف منها المدير أساساً أن يميز بين :
    - العوامل والمتغيرات التي يمكنه السيطرة عليها والتأثير في مستواها والتحكم في سلوكها ( ونطلق على هذه المجموعة صفة الموارد أو الامكانيات ) .
    - العوامل والمتغيرات التي لا يمكنه السيطرة عليها والتي يصعب عليه التحكم في سلوكها ( وتلك نطلق عليها صفة القيود ) .
  - ويرتبط بتحليل الموقف أن يمتد إهتمام المدير الى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغيير فيه ، ومدى تناسب التغيرات المحتملة مع أهداف المدير ، من ذلك يستطيع المدير إعداد سياساته وخططه ليحقق التغيير المرغوب في أبعاد الموقف اعتماداً على الموارد وأخذاً في الاعتبار القيود .
  - \* والمدير يحاول بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة ( منها التحليل الحدى وبحوث العمليات ) .
  - \* ولا تنتهى مسئولية المدير بإتخاذ القرار ، ولكنه يستمر في متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات مع اعطاء الإهتمام الكافي لتتبع ما يحدث بالموقف من تغيرات وما تفرضه عليه تلك التغيرات من ردود فعل أو ما يمكن أن يلجأ اليه لمنع تلك التغيرات وتعديل مسار الأحداث .
- ويصور الشكل رقم ٦/١ هذا التصور لعمل المدير :

## أنشطة المدير



شكل رقم ١/٦

## عملية الادارة :

إن عمل المدير يبدأ بتحديد الأهداف ، إنه يستكشف الحاضر ليحدد أين يقف ، ويتنبأ بالأهداف المستقبلية للفترات القادمة .

إن الادارة توضح الخطوات الواجب اتخاذها للانتقال بالعمل من الحاضر الى المستقبل .  
فالبداية قد وضحت ، وتم الاتفاق عليها وتحدد موعد الحركة الى الأمام . ومن خلال القيام بالعمل الهادف فيما يتعلق بالأصل الرئيسى للشركة - مستقبليها - فإن المدير يمارس واحدة من وظائفه انه يخطط .

إن ادارة مشروع ليست فقط تخطيطا . إنها تتضمن بعث الحياة في الخطة بجمع الأفراد ، والمواد ، والآلات معا في علاقة حية .

وكل هذا يجب أن يتم وفقا لتوقيت محدد .

لذلك فإن عمل الادارة يتضمن التخطيط والاعداد  
للعمل ، أى التخطيط والتنظيم .

إن قوة الادارة توجد مع أو خلال الناس ، ولكن ليس فوقهم . إنها تجتهد مصدرها في طرق القيادة والدافعية ، والتعليم ، والارشاد والتوجيه ، والتكوين ، والتفويض ، واعطاء المثل .  
وهذا هو عمل المدير :

وبالتالى ، فبالإضافة الى التخطيط والتنظيم ، فالمدير يواجه  
القوة الخلاقة للناس في اتجاه أهداف الشركة . إن المدير : يخطط ،  
وينظم ، ويدفع .

إن الناس يفعلون ما يمثل شيئا مفهوما بالنسبة لهم ، فإذا فهموا ما يجرى حولهم ، فإن رؤيتهم تصبح سهلة . إن جعل العاملين يرون نفس الشيء بطريقة واحدة ، في نفس الوقت ، يتطلب اتصالات فعالة ، تستهدف أخبارهم بما يجب عليهم عمله .

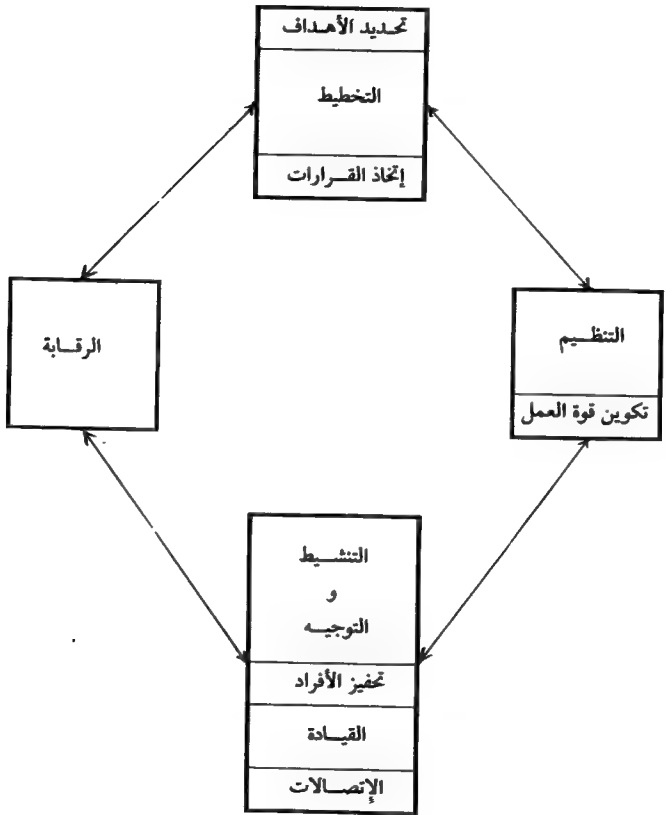
عمل المدير اذن : التخطيط ، التنظيم ، والدفع ، والتوجيه .

إن هناك سببا واحدا يجعل المدير المعاصر يحتفظ بعمله ، ذلك أنه يؤديه جيدا . يجب عليه أن يركز على بعض الجوانب الهامة . من بينها ، أنه يحدد المتطلبات المالية لذلك الجزء من التنظيم المسئول منه ، وأنه يستطيع أن يمارس عمله في حدود موازنته ، إنه يحاسب على الجودة والكمية ، وهو يدير ليحافظ عليهما ، إنه مسئول عن الالتزام بمواعيد وهو يدير ليحقق ذلك . ويستطيع المدير أن يحقق كل ذلك بوضع المعدلات ، وبالقيااس ، والمقارنة . إنه يشىء نظما لارسال واستقبال البيانات بسرعة ، إنه على وفاق مع لغة الأرقام . إن المدير يستخرج من تلك الأرقام المعانى التى تمكنه من مقابلة المواعيد المحددة وللمحافظة على المعدلات ، ولكى يطور التخطيط والتنظيم .

فالمدير إذن يخطط وينظم ويدفع ويوجه ويراقب ، تلك هى المجالات العريضة لعمل المدير . ولكنه يضيف الى ذلك بعد النظر والنظام والعناية وتجميع الجهود ، والفعالية للجهود التى يقدمها الآخرون . ( انظر شكل رقم ٧/١ )

تلك هى الطريقة الأفضل لاستخدام كلمة الادارة ، ذلك هو عمل المدير .

## دورة الإدارة



شكل رقم ٧/١

ولكن ماذا يدير المديرون ؟ ماذا يخططون ؟ ومن هم الذين يدفعونهم ، ويوجهونهم ، ويراقبونهم . . ؟

إن الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة هي : الرجال ، الأموال ، المواد ، الآلات ، الأسواق ، والسوق وهي ما يعبر عنه بالانجليزية الـ Six : M's وهي : MEN, MONEY, MATERIAL, MACHINERY, MARKETS, AND MINUTES وهي الموارد الشائعة لاي منشأة مهما كانت نوعيتها أو حجمها .

وعلى ذلك فإن المدير لا يوجه العمل الذي اعتاد أن يؤديه فحسب ، بل هناك أكثر من ذلك . فسواء كان يدير متجرا للفاكهة ، أم يدير شركة ضخمة ، فإنه يخطط ، وينظم ، ويدفع ، ويوجه ، ويراقب من خلال استخدام أدوات ادارية معينة ، وتتضمن تلك الأدوات ما يلي :

الأهداف	أى الأغراض ، الغايات للشركة ، أو للجزء الذى يتولاه منها .
الأخلاقيات	أى مستوى السلوك المرغوب للوصول الى أهداف الشركة .
السياسات	أى المبادئ وقواعد الأداء التى توجه العمل ناحية الأهداف .
هيكل التنظيم	أى شبكة مراكز اتخاذ القرارات المدعمة بالسلطة المناسبة ، والتى تضمن انجاز العمل على أفضل وجه .
القيادة	وهى القيادة التى يعكسها هو ومعاونوه ، والتى تدير بتفهم ، وموضوعية ، وجراحة .
النظم ، والاجراءات وطرق العمل توصيف الوظائف	أى الترتيب المنظم للروتين الذى يحقق أقصى انتاج ، ويخفض الاسراف الى الحد الأدنى . أى تحديد المسؤوليات والسلطات للوظائف المختلفة بالتنظيم
الروح المعنوية	أى المناخ الذى يشجع الرؤوسين لاستخدام مهاراتهم وآلاتهم لأداء العمل على أحسن وجه .
المعدلات	أى معايير طرق قياس وتبليغ المعلومات - وهى كثيرة جدا - والتى تضمن بقاء النظام الانتاجى كله فى مساره الصحيح .

جدول رقم ١/١

إن العلم بهذه الأدوات ، أو الأساليب ، التي تستخدمها الإدارة ، يسهم في توسيع أفق المدير ، كما أن عملية تجميع وتكامل تلك الأدوات معا هي عملية مثيرة . إن تطور الإدارة ونموها عملية بعيدة المدى ومستمرة بلا نهاية . وتحديد وظائف الإدارة وتعرفها لا يستغرق وقتا طويلا ، ولكن امتلاك الأفكار وتجربتها ، وإثبات صحتها مرة ومرة ، إنها هي عملية مستمرة للتنمية الذاتية لخبرتنا جميعا .

ويتجه النمو في اتجاهات عديدة . . فهناك نقاط دقيقة يجب استيضاحها ومهارات جديدة واجبة التعلم . إن هناك طرقاً أفضل وملاحاة للقراءة السريعة ، الاتصال الأفضل ، والتفكير بشكل أكثر تحديداً . إن هناك مهارات لقيادة المؤتمرات ، وطرقاً للتوجيه ، وإجراء المقابلات ، وتوجيه الأسئلة بكفاية أعلى .

وبينما يستمر النمو ، فإن فضول المدير واهتماماته تمتد الى أبعد من مكان عمله ، الى الموردين ، والعملاء والمساهمين ، الى المجتمع بأسره ، حيث يجب أن يرتبط عمله إيجابيا باحتياجات وآمال ومشاعر كل هؤلاء الناس الذين تتعايش شركته معهم ، كصديق ، وجار ، ومواطن .

إن المدير نفسه ربما لا يفكر في وظائفه ، ومعارفه ، ومهاراته ووجهات نظره باعتبارها « عملا » . وقد يكون من الأفضل أن نطلق عليهم طريقة في الحياة ، أو فلسفة للحياة . . فالمدير يضيف الى القيم السائدة في عائلته من خلال نموه وتطوره الشخصي .



## ٢٨ تحديد الأهداف والسياسات



## ١/٢/١ تحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف OBJECTIVES هي الوظيفة الأساسية للإدارة العليا في المنشأة وهي عملية استراتيجية تؤثر في حياة المنشأة واحتياجات نجاحها .

**المهدف هو النتيجة التي ترغب الإدارة في تحقيقها .**

ولا يمكن تصور منشأة تنجح وتتطور دون أن يكون لها أهدافاً واضحة ومحددة ، ( قد تنجح بعض المنشآت بعوامل المصادفة ولكنها في الغالب لا تستطيع المحافظة على هذا النجاح طويلاً إلا إذا وضحت الأهداف ) .

### ★ أهمية وضوح الأهداف :

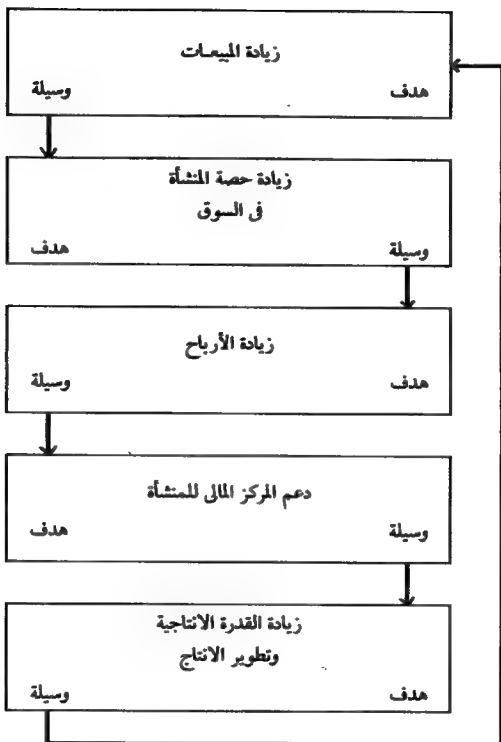
تلعب الأهداف في إدارة المنشأة دوراً مزدوجاً ، فهي :

أولاً : مرشد و منار للتخطيط ، فهي الأسس التي تبنى عليها الخطط والبرامج في مختلف مجالات النشاط .

ثانياً : معيار للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة تنفيذ الخطط .

### ★ تسلسل الأهداف :

الأهداف ليست غايات نهائية ، ولكنها وسائل نحو غايات بمعنى أن المنشأة حين تحقق هدفاً من أهدافها فهي لا تركز إلى هذا وتتجمد ، ولكنها استناداً إلى ما حققته من نتائج تسعى إلى المزيد ، أي تستند إدارة المنشأة إلى الأهداف المحققة لكي تصل إلى أهداف أخرى ، أنظر إلى الشكل التالي :



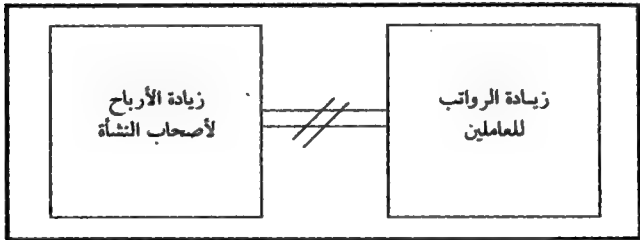
شكل رقم ٨ / ١

#### ★ تكامل الأهداف :

لا تعمل المنشأة من أجل تحقيق مجموعات منفصلة أو متناقضة من الأهداف عادة ، ولكنها تعمل من أجل تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف يدعم بعضها البعض .

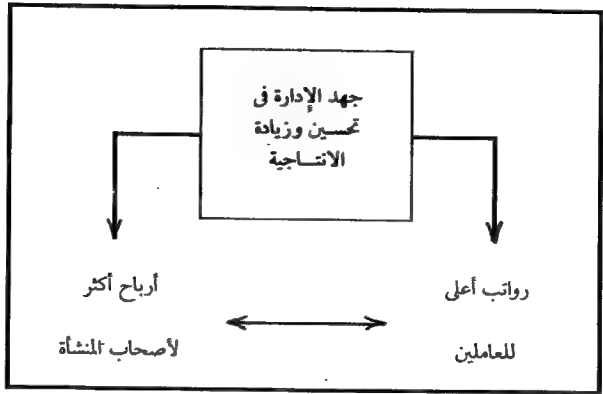
إن التكامل والترابط بين أهداف المنشأة هو من السمات الأساسية للإدارة الناجحة .

\* إن واجب الإدارة العليا تنقية أهداف المنشأة من التناقض حتى لا تشتت الجهود وتتأخر القرارات انظر الى الأشكال الآتية :



شكل رقم ١ / ٩

هذان الهدفان يبدو أنهما متعارضان ، فزيادة الرواتب للعاملين تنقص من الأرباح والعكس ، ولكن هل هذا صحيح ؟



شكل رقم ١ / ١٠

لقد تدخلت الإدارة العليا ومارست وظيفة من وظائفها ( تحسين الانتاجية ) الأمر الذى يحقق التكامل بين الأهداف ويزيل ما بينها من تناقض .

\* الصورة السابقة للتناقض الظاهرى بين الأهداف نلمسها في حالات عديدة منها :

هدف خفض النفقات

... يتعارض مع ... هدف تنمية رقم الأعمال .

هدف تجديد الطاقات الانتاجية

... يتعارض مع ... هدف زيادة الفائض من الأرباح .

هدف التخلص من المخزون السلمى

... يتعارض مع ... هدف إرضاء العملاء .

هدف رعاية العاملين

... يتعارض مع ... هدف فرض النظام في المنشأة .

وهكذا تبدو صور التناقض بين الأهداف ... ولكن ...

الواجب الأساسي للإدارة العليا في أى منشأة أن تعمل على ابتكار الحلول المناسبة لإزالة التناقض وتحقيق التكامل بين الأهداف .

#### ★ مجالات التكامل في الأهداف :

تهتم الإدارة العليا عادة بتحقيق التكامل بين الأهداف في المجالات الأساسية التالية :

- التكامل بين أهداف التسويق وأهداف الإنتاج .
- التكامل بين أهداف تنمية المنشأة وأهداف زيادة الأرباح .
- التكامل بين أهداف المحافظة على الملكية وأهداف التوسع بالاقتراض .
- التكامل بين أهداف المحافظة على إدارة المنشأة وأهداف التجديد والتوسع باستخدام المديرين المتخصصين .

#### ★ كيف تختار الإدارة أهدافها ؟

- لا تنشأ الأهداف من فراغ ، ولكن يتم اختيارها نتيجة للدراسة والتحليل .
- نقطة البدء في اختيار أهداف المنشأة أن تحدد الهدف الأكبر وهو الغرض الأساسي لقيامها GOAL

ما هو غرض المنشأة التي تديرها ؟

مثال : غرض المنشأة تصنيع الحاسبات الالكترونية محليا وإحلال الانتاج الوطني محل المستورد .

مثال : غرض المنشأة توفير منتجات الألبان بكميات كافية للاستهلاك المحلي وبجودة تماثل المنتجات المستوردة .

عادة يكون الهدف الأكبر للمنشأة هو سد فجوة ( أو استثمار  
فرصة ) في السوق ( المجتمع ) .

\* من هذا الهدف الأكبر تنفرع مجموعة من الأهداف الوسيطة OBJECTIVES يتعلق كل منها  
بمجال رئيسي من مجالات عمل المنشأة ، بحيث إذا تكاملت هذه الأهداف الوسيطة  
أمكن الوصول الى الهدف الأكبر .

مثال : تحقيق عائد على المال المستثمر بمعدل ٢٠٪ سنويا .

مثال : تحقيق حصة من مبيعات السوق لا تقل عن ٣٠٪ .

مثال : تحقيق معدل نمو سنوي في الانتاجية لا يقل عن ١٠٪ .

لاحظ أن إهتمام الإدارة العليا ينحصر عادة في التوسع  
السابقين من الأهداف .

\* تأتي بعد ذلك الأهداف التفصيلية TARGETS ( الأهداف الدقيقة ) وهي نتائج محددة  
في مجال متخصص يتم اختيارها في نطاق هدف وسيط معين .

مثال : لكي يتحقق الهدف الوسيط ، وهو الحصول على ٢٠٪ عائد سنوي على أموال  
مستثمرة قدرها ٢٠ مليون جنيه

يتحدد رقم الأرباح الصافية كالآتي :

الأرباح الصافية

العائد على الاستثمار

المال المستثمر

؟

٢٠٪

٢٠,٠٠٠,٠٠٠

هدف الأرباح الصافية = ٤ مليون جنيه .



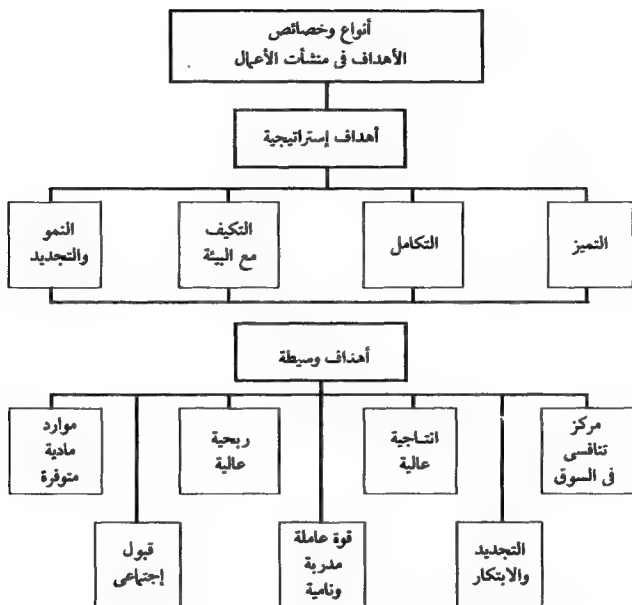
وسوف يساعد هذا الهدف التفصيلي في تحديد أهداف تفصيلية أخرى مثل رقم المبيعات هدف المبيعات ( الذي يمكن تحديده الآن على النحو الآتي :

$$\frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الاستثمار}} = \text{معدل العائد على الاستثمارات}$$

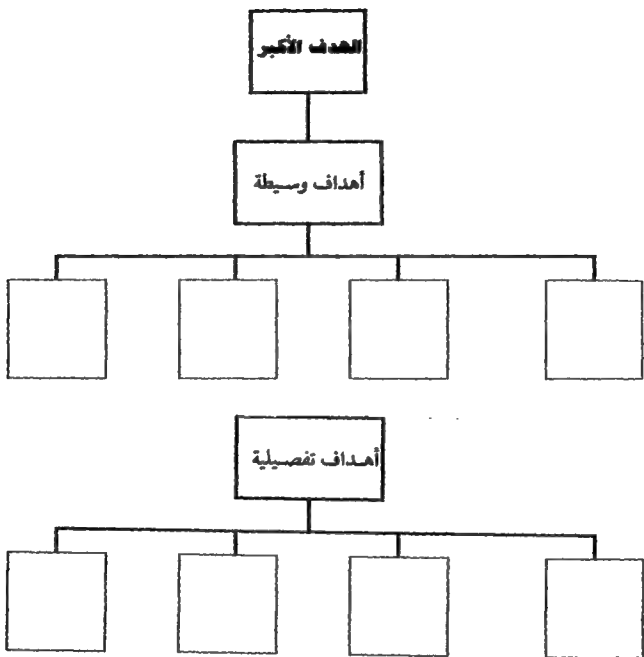
$$\frac{4,000,000}{?} \times \frac{???.}{20,000,000} = 20\%$$

$$\frac{\text{الأرباح المخططة}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المال المستثمر}}{\text{جنيه}} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات}}$$

وتعبر مجموعة الأشكال التالية عن الأفكار الأساسية في شأن الأهداف الإدارية وخصائصها :



شكل رقم ١ / ١١



تكامل الأهداف

شكل رقم ١ / ١٢

## كيف تحدد الأهداف :

تمر عملية تحديد ( أو تكوين ) الأهداف بخطوات أساسية تلخص فيما يلي :

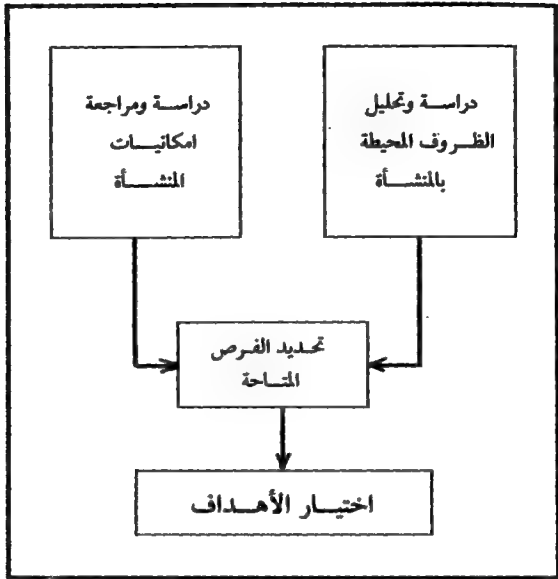
- ١ - نقطة البداية هي الغرض الأساسى التى قامت من أجله المنشأة .
- ٢ - الخطوة الثانية هى دراسة واستطلاع السوق الذى تعمل فيه المنشأة .
- ٣ - الخطوة الثالثة هى تحديد ( الفرص ) المتاحة أو المحتملة فى السوق .
- ٤ - الخطوة الرابعة هى تقييم الفرص المتاحة فى ضوء الامكانيات المتوفرة للمنشأة والمحددات المفروضة عليها .
- ٥ - الخطوة الخامسة هى اختيار الفرصة الأكثر احتمالاً فى ضوء معايير الربحية والامكانيات ، القيمة الاجتماعية ... الخ .
- ٦ - الخطوة الأخيرة هى ترجمة هذه الفرصة المختارة الى أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية .

## مراجعة وتطوير الأهداف :

المنشأة كائن حى يعمل فى مناخ متطور ومتجدد ، ومن ثم فإن الأهداف التى تسعى الى تحقيقها يعترضها هى الأخرى التطور والتغير .

يجب أن يكون تطوير الأهداف ( أو تغييرها ) بقرار الإدارة العليا وليس كرد فعل غير محسوب .

وتمر عملية تطوير الأهداف بذات المراحل أو الاجراءات التى تمر بها عملية تحديد الأهداف أصلاً كالآتى :



شكل رقم ١٣/١

#### خصائص الأهداف الجيدة :

حتى تكون الأهداف ذات فائدة في توجيه العمل الإداري ، ينبغي أن تتوفر فيها بعض الخصائص أهمها :

- \* أن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدا والعمل بمقتضاها ممكنا .
- \* أن تكون متوازنة ومتكاملة بحيث تخفى صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة ، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة .
- \* أن تصاغ في شكل نتائج متوقعة ( مستهدفة ) وكلما كانت هذه النتائج معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس ، كلما كانت جودة الأهداف أعلى .

- \* أن تكون متوافقة مع الظروف المحيطة بالمنشأة ، بمعنى ألا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية ( من داخل المنشأة ) أو الخارجية ( من خارج المنشأة ) .
- \* أن تكون ممكنة وواقعية ، بمعنى ألا تبالغ في تحديد أهدافها بحيث تعجز الوحدات المختلفة بالمنشأة عن تحقيقها ، كذلك ينبغي عدم التضائل والتصاغر في تحديد الأهداف حتى لا تفقد معناها كمرشد للأداء .
- \* أن تكون مقبولة ومفهومة من مجتمع العاملين بالمنشأة بحيث يتخونها فعلا مرشداً لأداءهم .

#### أسس نظام الإدارة بالأهداف :

- يمثل نظام الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الهامة في جعبة الإدارة المعاصرة ، ويستند إلى اتخاذ الأهداف مرجعاً أساسياً في توجيه العمل وتفويض الصلاحيات ومحاسبة المديرين ، وتبلور أسس النظام في الآتي :
- ١ - تحديد أهداف دقيقة لكل نشاط أى نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها في وقت محدد وبتكلفة محددة ومواصفات متفق عليها . ( النتائج قابلة للقياس ) .
  - ٢ - التركيز على أكثر الأهداف أهمية وتوجيه الجهود وتكثيفها لانجاز تلك الأهداف .
  - ٣ - التركيز على مواجهة المشكلات حسب أولوياتها ومعالجتها أولاً بأول منعاً لتراكمها وتحولها الى كارثة ...
  - ٤ - التركيز على الأنشطة المستقبلية ( معالجة المشاكل المحتملة وليس الاستغراق في علاج مشكلات الماضي ) .

#### ٥ - تداخل الأهداف واستخدام فكرة الأهداف المشتركة ( JOINT OBJECTIVES )

#### قواعد الإدارة بالأهداف :

##### ١ - قاعدة التركيز :

- \* يجب أن يتم التركيز على أكثر الأهداف أهمية وتوجيه كل الجهود نحو تحقيقها .
- \* يجب على المدير أن يركز إهتمامه على مواجهة المشاكل حسب أولوياتها ومعالجتها أولاً بأول منعاً لتراكمها وتحولها الى كارثة .

## ٢ - قاعدة التصرف المستقبلي :

- \* يتجه المدير بنظرة وإهتمامه الى المستقبل .
- \* يهتم المدير بمعالجة وحل المشاكل المتوقعة وليس الانصراف الى معالجة مشاكل الماضي .

## ٣ - قاعدة الأهداف المشتركة :

- \* خلق قاعدة من العمل المشترك بين أجزاء المنشأة من خلال تحديد أهداف مشتركة يعمل أكثر من جزء متعاونين في تحقيقها . وكذلك إيجاد الارتباط بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة .

## ٤ - قاعدة الانجاز والتحدى :

- \* ينبغي أن تصاغ أوصاف الوظائف في شكل نتائج يجب تحقيقها وليس في شكل اجراءات .

## علاقة الأهداف بعمل الإدارة :

- كما أوضحنا فإن تحديد الأهداف ليس مجرد اجراءاً شكلياً ولكنه نقطة البداية الحقيقية والصحيحة لمختلف الاجراءات والأنشطة بالمنشأة .
- ونعطي مثالا لهذه الحقيقة من مجال الإدارة المالية - حيث يكون للأهداف المالية تأثيرها المباشر على أسلوب وكفاءة العمل في هذا القطاع من أى منشأة .

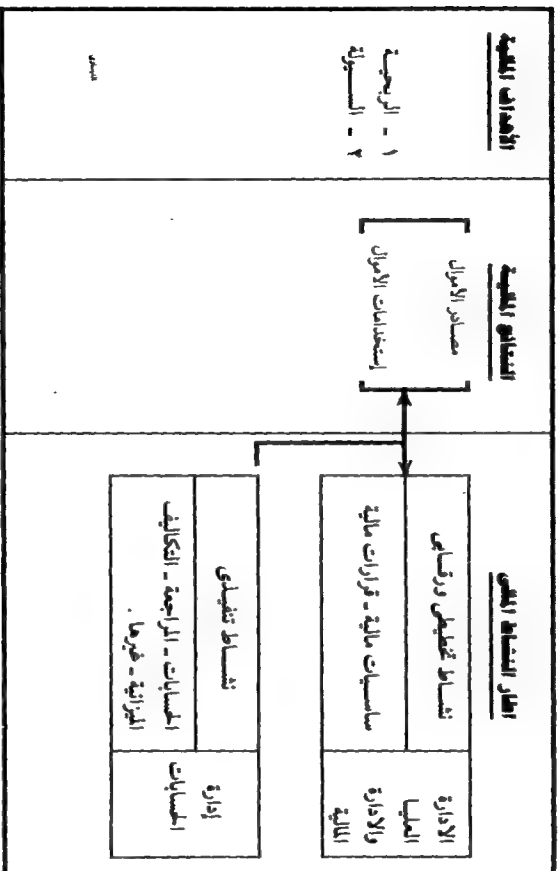
تشمل الأهداف المالية هدفين أساسيين هما : الربحية ،  
والسيولة بحيث يتم وضع السياسات وإتخاذ القرارات المالية الخاصة  
بمصادر الأموال وإستخداماتها بما يساعد على تحقيق الهدفين بأفضل  
شكل ممكن .

أما بالنسبة لهدف الربحية فهو يمثل الهدف الأصلي الذى تسعى  
معظم المنشآت الى تحقيقه باعتباره أساس بقائها ونموها ، إلا أن  
الربحية وحدها لا تعد ضمانا لاستمرار وبقاء المنشأة إذا ما أسوء  
إستخدام تلك الأرباح والأموال المتاحة لها بطريقة لا تتيح تحقيق قدر  
كاف من السيولة تساعد المنشأة على مواجهة التزاماتها لدى الغير ، ومن  
هنا فان الإدارة المالية تضع بين أهدافها هدف توفير سيولة تضمن لها  
أو تقلل إحتتمالات مواجهة حالات العسر المالى والفشل المالى .

الشكل التالى يوضح هذه العلاقة :



## الإطار العام للنشاط المالي والنتائج والأهداف المالية



تختلف مجالات العمل في أى منشأة ، فهناك الانتاج ، التسويق ، التخزين ، الشؤون المالية . . . . . ، كذلك تتعدد المستويات الإدارية وتباين مسؤولياتها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة أو المدير لعام حتى العامل اليدوى أو الكاتب البسيط .

ويتطلب حسن العمل ودقة الأداء أن يتم وفقا لقواعد عامة معروفة للجميع بحيث لا تختلف نتائج العمل باختلاف الشخص القائم به ، ومن المفيد أيضا ألا يشغل المسئولون الكبار في المنشأة بمسائل بسيطة أو متكررة يمكن أن يؤديها أشخاص أقل مستوى ومسئولية لو كانت لديهم تعليمات محددة ( أو توجيهات واضحة ) حول كيفية تنفيذ هذه الأعمال .

القواعد ، التعليمات ، التوجيهات كلها مرادفات تعبر عن معنى « السياسة الإدارية » .

السياسة الإدارية هي مجموعة من القواعد أو التعليمات أو التوجيهات يصدرها المستوى الإدارى الأعلى لكى يتخذها المنفذون أساساً لعملهم يحكمون اليها قبل التصرف .

السياسات هي ارشادات لإتخاذ القرار .

السياسات الرئيسية في المنشأة :

وهي مجموعات القواعد التى توفر التوجيه لمتخذى القرارات فى الأمور الهامة التى تتصل بكيان المنشأة كلها . ويمكن حصر أهم هذه السياسات فى منشآت الأعمال فيما يلى :

Ownership Policy	* سياسة الملكية
Profit Policy	* سياسة الأرباح
Product Policy	* سياسة المنتجات
Marketing Policy	* سياسة التسويق
Quality Policy	* سياسة الجودة
Innovation Policy	* سياسة التجديد
Organization Policy	* سياسة التنظيم

كل من السياسات السابقة تحتوى على مجموعة من القواعد التى يرتكن اليها المدير ( القائم بالتنفيذ ) حين إتخاذ قرار ما .

ماذا يحدث فى غياب السياسات الإدارية المحددة الواضحة ؟

### معايير السياسة الادارية

- \* الارتباط بالأهداف .
- \* الوضوح والدقة .
- \* المرونة والقابلية للتعديل .
- \* التناسب مع المستوى الإدارى متخذ القرارات .
- \* التوافق مع المتغيرات البيئية .
- \* التوافق مع الامكانيات والموارد المتاحة للمنشأة .
- \* التكامل مع باقى السياسات فى المنشأة .

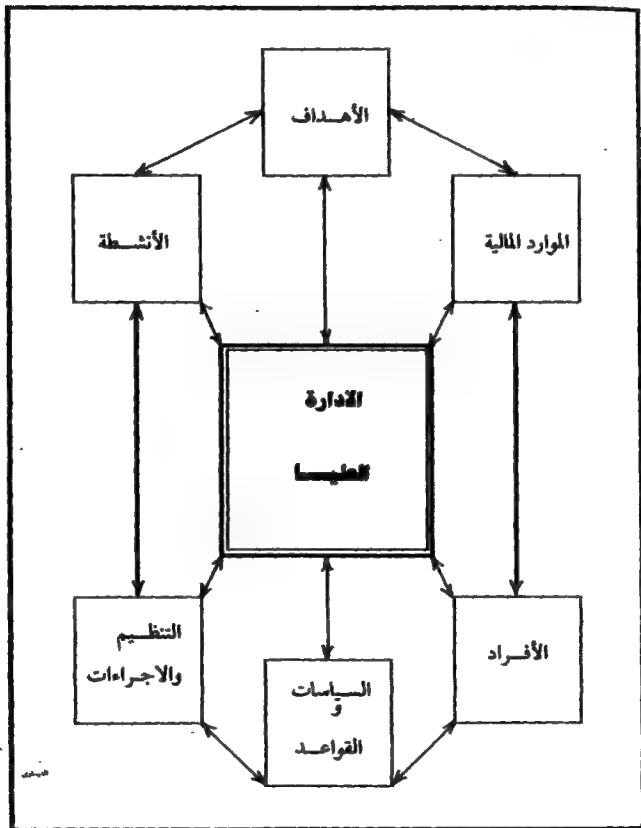
جدول رقم ٢/١



## **٢/١ بناء التنظيم ونظم العمل**



من المشاهد ان أى منشأة يتوفر لها عادة عناصر رئيسية تشترك معا بدرجة أو أخرى في تحقيق النتائج التى تريدها الإدارة ، وقد سبق لنا سرد هذه العناصر التى يمكن اجمالها في شكل رقم ١٥/١ .



شكل رقم ١٥/١

هذه العناصر لابد لها من ترتيب معين يحكم علاقاتها وينظم حركتها بحيث يتم تادية الأعمال ( الأنشطة ) بالطريقة التى تضمن تحقيق أهداف المنشأة .

من المسئول عن التنظيم ؟ وما هى أبعاد العملية التنظيمية ؟

يفهم كثير من رجال الإدارة العملية التنظيمية على أنها مجرد إعداد « الهيكل التنظيمى » ، وأن هذا العمل ينتهى بمجرد الانتهاء من رسم الخريطة التنظيمية ، ولكن الأمر أعقد من هذا .

التنظيم هو ترتيب وتنسيق علاقات عناصر المنشأة المختلفة بما يخدم أهدافها .

الإدارة العليا هى المسئولة أساسا عن التنظيم .

إن العملية التنظيمية الكاملة هى خلق تنظيم حى يتحرك ويتفاعل بعناصره المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها المنشأة

★ تتضمن عملية التنظيم ما يلى :

- \* تحديد الإطار الفكرى ( فلسفة ) التنظيم ( مركزى أم لا مركزى ، يتوجه الى السوق أم الى طاقات الانتاج الذاتية ، يؤمن بالتوجهات الانسانية أم الآلية المادية ... ) .
- \* تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم ( وهو ما يطلق عليه الهيكل التنظيمى ) ، ويتم هذا التشكيل على أسس مختلفة .



• توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي ( أى تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بالتنظيم ) .

• تعيين السلطات والصلاحيات التى تحول للمستويات المختلفة من شاغل وظائف التنظيم ( تتضمن هذه الخطوة عملية تفويض السلطة ) .

• تحديد أسس المحاسبة والمساءلة وحدودها لكل من شاغل وظائف التنظيم .

• ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف ( علاقات الاشراف والرياسة والمرؤوسية ) .

• تحديد القواعد والضوابط التى يلتزم بها شاغلو الوظائف التنظيمية ( السياسات ) .

• تحديد اجراءات ونظم العمل فى مختلف المجالات .

• تنظيم أساس استخدام الموارد المادية وضبط علاقاتها بالافراد ( من له حق إستخدامها ومتى وكيف ؟ ) وتبلور العلمية التنظيمية فى سلسلة من القرارات الادارية الصادرة عن الإدارة العليا للمنشأة يحتوئها عادة ما يسمى « الدليل التنظيمى » ORGANIZATION

MANUAL

مبادئ التنظيم :

إن التنظيم هو الهيكل الذى تنساب فيه السلطة والمسئولية فى خط مباشر من الرئيس الأعلى الى المرؤوسين . وفى كل مستوى تال ، تشابه السلطة والمسئولية من حيث النوع ، ولكنها يكونان أقل فى نطاقهما من السلطة والمسئولية فى المستوى الأعلى مباشرة . . فكل مدير مسئول عن أعمال جميع من هم تحت رئاسته وكل شخص فى خط السلطة له رئيس واحد مباشرة . ويتحمل هذا التنظيم المسئولية كاملة عن العمليات وله السلطة الكاملة لإصدار الأوامر حين الضرورة . ويعاون المديرين التنفيذيين مستشارون تكمن سلطاتهم فى اعطاء الأفكار والنصائح والخدمات ، فلا استشارى لا يأمر إلا اذا كانت هذه السلطة قد فوضت له خصيصا .

٢/٣/١ عناصر التنظيم :

★ السلطة والمسئولية :

تتضمن كل المهام الادارية قدرا من السلطة والمسئولية إذ أن خطوط السلطة والمسئولية تشكل النسيج الذى يربط التنظيم ويجمعه فى وحدة واحدة بدلا من أن يكون عددا من الأجزاء غير المترابطة أو غير المتناسقة .

وعلى سبيل المثال فإن العلاقة بين المشرف على الانتاج وبين رجاله تتوقف على موضوع السلطة ، إن للمشرف سلطة في توزيع الأعمال المختلفة بين الرجال وتحديد مواعيد بدء العمل في طلبية جديدة . وكذلك ، فان مدير المبيعات له سلطة توزيع البائعين على مناطق البيع المختلفة .

ولكن السلطة تحمل معها المسؤولية ، ان مشرف الانتاج مسئول عن التأكد من أن العمل تم في الوقت المحدد . وهو مسئول عن التأكد من أن السلع من مستوى الجودة المحدد . كذلك فان مدير المبيعات مسئول عن اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من تحقيق أهداف البيع .

ولكن طبيعة السلطة والمسئولية ليست واضحة تماما لأول نظرة ، ونظرا لأهمية هذين المفهومين لفهم مبادئ التنظيم الأساسية ، فسوف نبحثها في شيء من التفصيل على النحو التالي :

#### ★ السلطة :

ما هي السلطة ؟ ماذا نعني عندما نقول إن رئيساً أو مراقباً ، أو مشرفاً له سلطة ؟ إننا نحبب عن هذا التساؤل عادة في صيغة قانونية . السلطة هي حق اصدار الأوامر ، إنها حق طلب أنواع معينة من الأداء ، ان المدير له القوة لأن يحدد الأعمال ، أو يشتري المعدات ، أو أن يحدد متى يبدأ العمل بالنسبة لطلبية معينة .

إن السلطة ليست بلا حدود . . فالكثير من سلطات المدير الرئيسي قد تؤخذ منه ، خصوصاً في مجال علاقات العمل . . فالمدير يستطيع أن يوقع عقوبات على العمال في حدود قواعد معينة ، وذلك اذا كان العمال يعملون في ظل عقد عمل ويخضعون لنظام العمل الذي تصدره الدولة ، وقد يحتاج رئيس شركة الى موافقة مجلس الادارة قبل انفاق مبلغ كبير من المال لتوسيع المصنع .

ان السلطة محدودة أيضاً بطريقة أخرى . فقد يكون للمدير سلطة كاملة أن يطلب التعاون التام من مرؤوسيه ، ولكن ما مدى فعالية هذه السلطة على سبيل المثال اذا كان العمال الذين يقومون بتشغيل آلة معينة ليس لهم رغبة في العمل بمعدل أسرع ؟ ان العمال في أى مستوى تنظيمي قد يواجهون عقوبة الفصل ، اذا هم عارضوا بشكل علني التوجيهات الشرعية . ولكن الشخص قد يستطيع الامتناع عن التعاون بشكل كامل دون أن يكون قد خالف بذلك أى توجيهات بشكل علني .

## لذلك فإن السلطة الفعالة EFFECTIVE AUTHORITY تعتمد

- إلى حد بعيد - على درجة قبول رؤوسها .

إن حقائق الموقف جعلت المديرين ينظرون أكثر فأكثر إلى السلطة من أسفل إلى أعلى " BOTTOM - UP " ففى بعض الأحيان نجدهم يتحملون جهداً أكبر ليتأكدوا من قبول العاملين لأمر أو خطة ما قبل البدء بالتنفيذ . إن المديرين قد تعلموا أن يكونوا على حذر من أن أى تغيير فى أنماط العمل سوف يواجه بمقاومة .

فلنفرض - وهذا من قبيل سرد واقعة متكررة - أن أحد المديرين قرر أن يعيد توزيع بعض العاملين على أعمال جديدة أو مختلفة .

وعادة نجد أن نقل الشخص من عمل إلى آخر لا بد وأن يثير فى ذهنه تساؤلات : لماذا ينقل هو؟ هل هذا لسبب عدم نجاحه فى عمله العادى ؟ هل يستطيع أن يحقق نفس القدر من المال فى عمله الجديد . . . ؟ هل سيتمكن من أداء عمله الجديد بنفس الكفاءة كما كان فى عمله الحالى الذى تعود ويشعر بالارتياح فيه ؟ . . إن المدير قد يكون له حق نقل العامل ، ولكن العامل يستطيع المقاومة ، قد لا يستطيع أن يعارض أوامر المدير صراحة . ولكنه يستطيع أن يبذل جهداً « ضئيلاً » لتعلم العمل الجديد . إنه يستطيع أن يعمل بكفاءة أقل عن عمد ، ربما على أمل أن يعاد مرة أخرى إلى عمله القديم .

### ★ المسؤولية :

إن السلطة تحمل معها دائماً المسؤولية . إن المدير مسئول عن التأكد من أن النفقات فى حدود المقرر ، وأن مواصفات الجودة تم تحقيقها ، أو أن الانتاج تم فى الوقت المحدد . ويكون مدير المصنع مسئولاً عن اتمام تحقيق أهداف الانتاج ، وعن الاشراف على المديرين فى المستويات التالية له . ويكون العامل اليدوى مسئولاً عن تحقيق الحد الأدنى لمعايير الانتاج ، وعن المحافظة الكافية على الآلات والمعدات المعهد بها اليه .

إن المسؤولية هى الالتزام بأداء بعض الواجبات ، وذلك لتحقيق نتائج معينة .

وقد يتم التعبير عن هذا الالتزام في عبارات محددة ، كما هي الحال عند انتاج عدد محدد سلفا من المنتجات . وعادة تكون المسؤولية عامة . مثال ذلك أن نقول ان المدير مسئول عن الحفاظ على علاقات عمل جيدة . ولكن ما هي علاقات العمل الجيدة ؟ هل يمكن القول أن علاقات العمل تكون جيدة حينما يسود التجانس والوثام على حساب كمية الانتاج وجودته ؟ هل تعنى علاقات العمل الجيدة أن المدير يجب أن يكون محبوبا من مرؤوسيه . . . ؟ إن المسؤولية التي تصاغ في عبارات عامة لا تكون دائما واضحة .

إن المسؤولية يجب أن تقترن بالسلطة ، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسؤولية تحقيق نتائج معينة ، فإنه من المعقول أن يحصل على السلطة الكافية التي تمكنه من تحقيق هذه النتائج .

ويشعر كثير من المديرين - على سبيل المثال - أنهم لا يمكن أن يكونوا مسئولين بالكامل عن علاقات العمل والعلاقات الشخصية الجيدة مع مرؤوسيه . فإنهم في الغالب ليس لهم إلا تأثير محدود في ظروف العمل . وتكون سلطتهم في التعيين ، والفصل ، وتوقيع الجزاءات ، غالبا محدودة جدا . وهذا الاعتقاد من جانب المديرين صحيح الى حد بعيد .

ومن الأسئلة المحيرة هو : ما اذا كانت المسؤولية قابلة للتفويض ؟

إن أى مدير لا يستطيع في النهاية أن يتخلص من مسؤوليته فقد يجعل مدير المصنع المشرفين التابعين له مسئولين عن تحقيق أهداف الانتاج . ولكن في نهاية الأمر فإنه يظل مسئولا عن النتائج العامة . ولكن القول بأن المسؤولية غير قابلة للتفويض يبدو متناقضا حيث أن كل شخص في التنظيم يعطى قدرا من مسؤولية .

وهذا التناقض الظاهري يمكن توضيحه اذا فكرنا في المسئولية بمعنى المحاسبة أو المساءلة ACCOUNTABILITY . فمدير المصنع ، مثلا ، يمكن مسألته أمام رؤسائه عن النتائج العامة . في نفس الوقت ، فإن المراقبين مسئولون أمامه عن تحقيق الأهداف المسندة اليهم . ولذلك يجب أن نفكر في المسئولية في اطار المساءلة .

### ★ تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة هو من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري . إن المدير في قمة التنظيم تكون له كل السلطة لعمل أى شيء لتحقيق أهداف الشركة . ولكن قيام التنظيم في الأساس يعود الى عدم قدرة شخص واحد على أداء كل الأعمال واتخاذ كل القرارات المطلوبة . فالشخص يجب - في الواقع - أن يكرر نفسه ، وهذا يعنى أنه يجب اعطاء شخص آخر سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف .

### ★ أهمية التفويض :

إن التفويض هو - عادة - أكثر العوامل حساسية في تحديد كفاءة المدير . وقد يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ اذا كان لديه قدر كبير من التفاصيل التي يجب أن يأخذها في الاعتبار . فقد يتفق المدير وقتا طويلا في استيفاء تقارير الانتاج والتكاليف ، بحيث لا يبقى لديه وقت كاف للمشكلات الأساسية ، مثل تخطيط جداول العمل سلفا لتجنب الظروف التي تحدث في آخر دقيقة وتدريب العمال الجدد . إن أمله الوحيد أن يجعل شخصا آخر يباشر جانبها من وظائفه .

### ★ لماذا لا يفوض كثير من المديرين سلطاتهم :

بالرغم من الأهمية المقررة للتفويض ، فإن كثيرا من المديرين يفوضون جانبا قليلا من سلطاتهم فقط . وسبب هذا الموقف يكون في أغلب الأحيان واضحا . إن معرفة المديرين بمسئوليتهم النهائية عن النتائج ، تجعلهم لا يتقنون في القرارات التي يتخذها آخرون نيابة عنهم .

فالمدير عادة يفكر كالآتي : « إنها مسئوليتي اذا لم تسر الأمور كما يجب ، وليست مسئولية الرؤوسين » .

وبعض المديرين الآخرين يناقشون هذا الموضوع من زاوية أخرى ، فيقولون إنهم لا يتعاملون مع التوعية المطلوبة من الأفراد الذين يستطيعون اتخاذ القرارات السليمة .

« إنهم لا يعرفون القدر الكافي عن أعمالهم ، ناهيك باتخاذ بعض القرارات التي من المفروض أن اتخذها أنا » .

والآخرون يدعون أنهم يستطيعون أداء الأعمال المطلوب تفويضها أسرع مما لو تركت للمرؤوسين :

« في الوقت الذي أكون قد دربت شخصا الى الحد الذي يتمكن فيه من أداء العمل بكفاءة ، فإنني أكون قد أنفقت وقتا أطول مما لو أدبت العمل بنفسى » .

كما قد يعود التردد في التفويض الى رؤساء المدير ذاته ، فاذا كان مفهوم الرئيس عن الادارة الجيدة أن كل مدير يجب أن يتخذ كل القرارات بنفسه ، ويراقب العمل مراقبة شديدة ، فإن المناخ الادارى يكون أقل ملاءمة لفكرة التفويض .

وأخيرا ، فان عدم التفويض الفعال قد يكون - ببساطة - نتيجة لعدم معرفة كيفية التفويض .

ان التفويض الفعال فن يحتاج الى درجة عالية من المهارة . انه ليس مجرد التخلي عن جانب من السلطة ونسيانها . فإن المفوض يجب أن يتأكد من صلاحية القرارات التي هو مسئول عنها في النهاية .

وفي أحيان كثيرة يجب عليه أن يقرر ما اذا كان سوف يدعم المفوض اليه في قرار اتخذ اذا كان يعتقد أن القرار غير حكيم ؟ .

### هل تتفق المنشآت المختلفة في أنماطها التنظيمية ؟

- تختلف المنشآت في أنماطها التنظيمية ، وتلعب هذه الاختلافات دوراً هاماً في المحاور الآتية :
  - أسلوب تحديد الأهداف والقيم التي ينبغي أن تتجه الجهود لتحقيقها والتي ينبغي أن يقاس النجاح والنمو وفقاً لها .
  - أسلوب ترتيب العلاقة بين الفرد ( الإنسان العامل ) وبين المنشأة ( حقوق وواجبات ) منها قبل الآخر .
  - أسلوب ضبط السلوك ورقابته داخل التنظيم ( ما يجوز وما لا يجوز ) .
  - تحديد الصفات الانسانية والسلوكية التي يجب مكافأتها وتلك التي تستحق العقاب .
  - أسلوب ترتيب العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم .
  - أسلوب مواجهة التنظيم للمتغيرات الخارجية .
- وبالتالى ، فإن الإدارة عليها واجب اختيار وتصميم النمط التنظيمى المناسب لطبيعة المنشأة وظروفها والبيئة المحيطة بها . ويعتبر النجاح فى تصميم هذا النمط التنظيمى المناسب من العوامل الأساسية فى نجاح المنشأة .

### ٤/٣/١ دورة حياة التنظيم : ORGANIZATIONAL LIFE - CYCLE

التنظيم فى معناه الحديث كائن حى يتطور وينمو ويمر بمراحل حياتيه متباينة ، ومن النماذج الشائعة فى وصف هذه المراحل النموذج الثلاثى ( THREE - STAGE MODEL ) والذي يميز عادة بين ثلاثة مراحل :

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| SMALL       | • مرحلة التنظيم الصغير   |
| INTEGRATED  | • مرحلة التنظيم المتكامل |
| DIVERSIFIED | • مرحلة التنظيم المتنوع  |

والفكرة الأساسية أن المنشأة في كل مرحلة من مراحل التنظيم تحتاج الى نمط وأساليب للإدارة تختلف عن المراحل التالية ، ومن ثم فإن المهارات الإدارية وأساليب إتخاذ القرارات وطبيعة العلاقات التنظيمية ستختلف في مراحل حياة التنظيم المختلفة .

هل يمكن وصف الملامح المميزة لكل مرحلة من  
دورة حياة التنظيم ؟ هل نستطيع تحديد المرحلة التي تمر بها  
منشأتك حالياً ؟

الجدول التالي رقم ١ / ٣ يحدد أهم الخصائص المميزة لكل من المراحل الثلاثة :



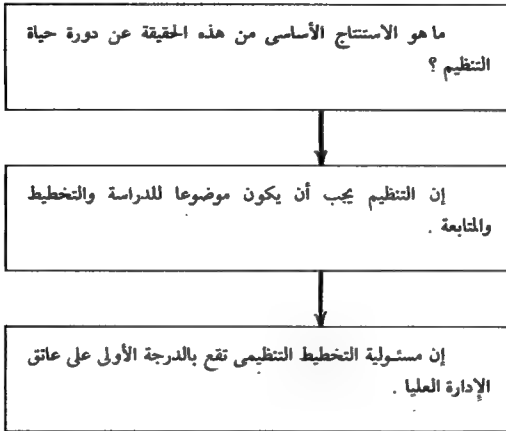
مراحل دورة حياة التنظيم			خصائص المنشأة
المرحلة الأولى التنظيم الصغير	المرحلة الثانية التنظيم المتكامل	المرحلة الثالثة التنظيم المتوسع	
١ - خط المنتجات	خط منتجات وحيد	خطوط منتجات متعددة	
٢ - نظام توزيع المنتجات	مجموعة واحدة من قنوات التوزيع	شبكة من قنوات التوزيع المتعددة	
٣ - الهيكل التنظيمي	تنظيم يقوم على التخصص الوظيفي	تنظيم يقوم على التخصص في ضوء علاقات السوق والمنتجات	
٤ - الإهتمام بالبحوث والتنمية R&D	لا يوجد تنظيم رسمي للبحوث . الأمر يتوقف على اهتمام المالك	تنظيم رسمي للبحوث تطوير المنتجات والعمليات	
٥ - معايير تقييم الأداء	الملاحظة الشخصية	بداية الإعتماد على معايير موضوعية	
٦ - نظام الرقابة والثواب والعقاب	نظام شخصي غير مقنن للأمور الهامة	نظام موضوعي يقوم على تحليل النتائج والإنجازات	

### المراحل الثلاثة لحياة التنظيم

جدول رقم ١ / ٣

وبصفة عامة ، فان التنظيم باعتباره كيان ديناميكي يمر بأطوار لخصت كالآتي :

- \* طور النشأة .
- \* طور النمو .
- \* طور النضج .
- \* طور اعادة التكوين .
- \* طور التقادم .



#### ★ عملية التنظيم :

إن هناك ثلاث مراحل أساسية في عملية التنظيم :

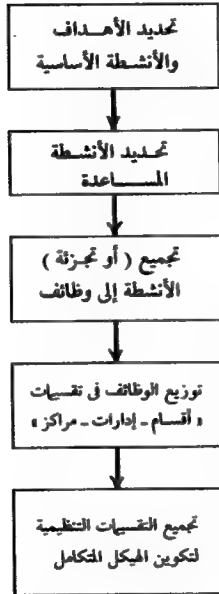
- ١ - اقامة العلاقات بين ألوان النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف في صورة مراكز على الهيكل التنظيمي .
- ٢ - تحديد المعايير للخبرات العقلية والمادية المطلوبة لممارسة المسؤوليات لكل مركز ، وتعيين الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة .
- ٣ - توفير جميع الموارد الأخرى لكل مركز ، وهي المواد ، والآلات ، والأموال والسلطة اللازمة لإنهاء الأعمال .

## ★ تنظيم المشروع ككل :

تجاهل الخرائط التنظيمية هو واحدة من أكثر الهوايات انتشارا في الادارة ويعود ذلك الى أسباب شائعة ، منها : نمو الشركات وتعقد المشكلات الفنية والادارية ، بالاضافة الى الرغبة في التعبير ، والمناقشات السياسية داخل الشركات ، وتصارع الشخصيات ، وعدم تفهم أهداف التنظيم .

إن المشروعات تنظم من أجل تخفيض الاسراف الى الحد الأدنى ، ورفع كفاءة التشغيل الى أقصى حد . والسبب في الانحراف بين الهدف الحقيقي للمشروع وبين ما نراه فعلا هو أن هذه المشروعات يعمل بها بشر وبالرغم من وجود قواعد ترشد لأساليب العمل الجماعي ، الا أنه ليس هناك معلومات كافية لرسم الهيكل المناسب للمشروع .

## عملية التنظيم



شـ ١٦

شكل رقم ١٦/١

## ★ اعداد الهيكل التنظيمى :

إن الخطوات التى يمر بها اعداد هيكل للتنظيم هى :

١ - تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة : يجب تحديد الأهداف وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .

٢ - تحديد الأنشطة المساعدة : وهذه هى الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية ، وتشمل هذه الأعمال : تدبير الموارد اللازمة ، وتوفير وتدريب العاملين ، وشراء المعدات والآلات ، وغيرها من الأعمال المساعدة على أداء الوظائف الأساسية .

٣ - تجميع أو تجزئة الأنشطة : والخطوة التالية هى تجميع الأنشطة ، أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكنا ، ويتم التجميع ، أو التجزئة ، على أساس حجم العمليات المتوقعة . فإذا كان حجم العمل المتوقع كبيرا الى حد يتطلب كل وقت العمل الذى يبذله شخصان ، فلا بد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل .

أما اذا كان حجم العمل المتوقع قليلا ، فانه يجب فى هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة .

٤ - خلق التقسيمات التنظيمية : وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها فى تقسيمات ( أو وحدات ) تنظيمية . وهذه قد تسمى : أقساما ، أو ادارات ، أو قطاعات ، أو مكاتب ، أو وحدات ، ومن أهم الأسس الشائعة فى هذه العملية :

• العمليات الانتاجية .

• الوظائف .

• العملاء . .

• السلع المنتجة .

• المنطقة الجغرافية .

## ★ تجميع التقسيمات التنظيمية لتكوين الهيكل الكامل :

أنواع الهياكل التنظيمية :

تنقسم أنواع الهياكل التنظيمية عادة الى :

( ١ ) تنفيذى .

( ٢ ) تنفيذى واستشارى .

( ٣ ) تنفيذى ووظيفى استشارى .

( ٤ ) وظيفى .

#### التنفيذى :

وهو أكثر الأنواع انتشاراً ، حيث إن كل التنظيمات الصغيرة تقريباً تسير وفقاً له . . وهو نمط بسيط حيث تتدفق السلطة والمسئولة من أعلى الى أسفل فى شكل مباشر الى المرؤوسين . ويمكن تصويره كما فى شكل ١٧/١ .

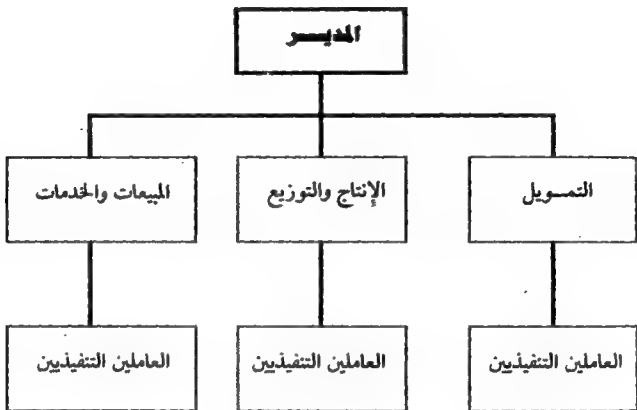
وفى هذا النمط من الهيكل ، فان كل مدير تنفيذى مسئول عن اختيار وتدريب رجاله ، والاحتفاظ بمخزون كاف من المواد والمستلزمات ، والحصول على الآلات اللازمة ، وامساك سجلات لتسجيل كل العمليات التى تتم .

#### التنفيذى والاستشارى :

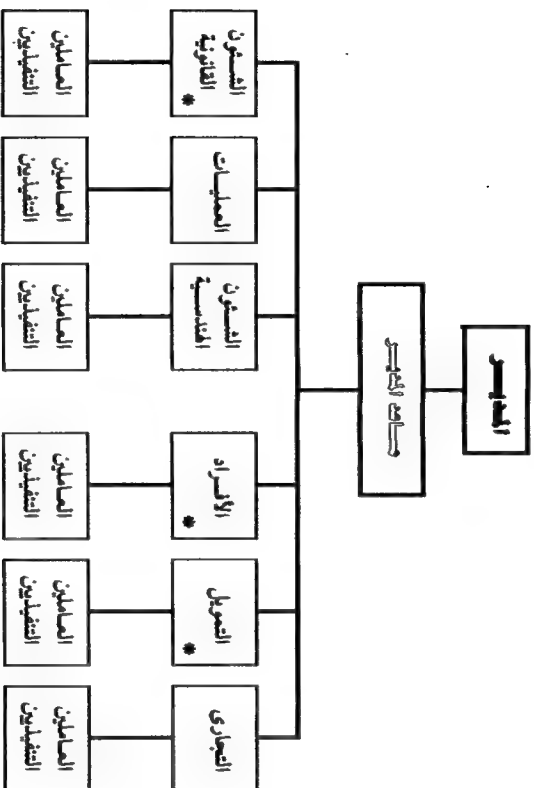
فى التنظيمات الكبيرة تنشأ وظائف غير مباشرة باعتبارها مراكز ادارية مستقلة ، يشار اليها بالوحدات الاستشارية .

وفى التنظيم التنفيذى الاستشارى تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل حتى أدنى مستوى تنظيمى ، وذلك بالنسبة للأجزاء التنفيذية فقط فى التنظيم . أما الوحدات الاستشارية فان تدفق السلطة يقتصر على الأفراد داخلها فقط .

ويبدو فى الشكل رقم ١٨/١ صورة مبسطة لتنظيم مركزى لحدى الشركات التى تسير على أساس تنفيذى استشارى .



شكل رقم ١٧/١



شكل رقم ١٨/١



## تنفيذى ووظيفى استشارى :

ان النمط التنفيذى الوظيفى الاستشارى يتخذ نفس الشكل السابق ، ولكنه يختلف فى طريقة العمل . . فالوحدات الاستشارية المتخصصة يكون لها سلطة فوق الوحدات الاستشارية الأخرى ، والوحدات التنفيذية أيضا ، وذلك فيما يختص بمجالات عملها المتخصصة ، وعلى سبيل المثال ، اذائنشات مشكلة أفراد فى ادارة الانتاج ، فإن لمدير شئون الأفراد السلطة لحل تلك المشكلة . ويختص الاستشارى فى التنظيم التنفيذى الاستشارى بتقديم النصيحة فقط للتنفيذيين ، وللادارات الاستشارية الأخرى ، ولكنه لا يملك أن يوجه اليهم أوامر ، أو توجيهات ما .

## ★ كيف تحكم على التنظيم الفعال ؟

للحكم على فعالية أى تنظيم ، يجب علينا دراسة طبيعة الادارة فيه . إن تشخيص الادارة يتناول بالطبيعة عيوبها ، ولكن يجب تذكر أن معظم تلك العيوب يعكس عيوباً فى الأفراد ، وأن قليلا جدا منها ينتج من مؤثرات خارج السيطرة . وبعض العيوب قد تنشأ من خليط من العوامل التى يصعب تمييز تأثير كل منها متفردا .

واليك بعض المؤثرات المساعدة فى الحكم على التنظيم :

### القصور فى العمل :

الجمود فى العمل أو التقصير فيه يعتبر عيباً خطيراً فى الادارة . ويحدث هذا العيب حينما يستبعد أحد الأفراد جانباً من مسؤولياته . ويكون ذلك عن عمد فى الغالب ، أو حين يقصر عن أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن .

ويحدث القصور الجزئى بشكل متكرر ؛ فرجل الانتاج قد يهمل فى ترتيب مكان عمله ، والبائع قد يهمل عميلا معينا أو فئة من العملاء ، والمحاسب قد يهمل مطابقة بعض التفاصيل مع دفتر الأستاذ العام ، والشخص المسئول عن اعداد تعاقد معين قد يهمل فى طلب استشارة قانونية . وتعتبر درجة شيوع مثل هذا القصور فى المنشأة عن طبيعة الادارة فيه بوضوح كامل .

ويستج القصور الجزئى من عيوب هيكلية متنوعة ؛ ربما يكون أول عيب يخطر على البال منها هو التقصير فى تحديد مسؤولية الفرد بشكل جيد حتى يفهم واجبه ، وربما تكون مسؤوليته كبيرة

جدا ، بحيث يعوزه الوقت لأدائها بشكل كامل ، وربما يكون الواجب المهمل غير متوافق مع واجبه الرئيسى - وهذا عادة يغرى بالإهمال .

ومن ناحية أخرى ، قد ينشأ التقصير من علاقات غير جيدة ، فربما لعدم فهمه لالتزاماته ، يتصور الفرد أنه حر فى استخدام تقديره الخاص ، ربما يكون رئيسه مقصرا فى ارشاده كما أن هناك احتمالات أخرى كذلك .

**التأخير فى العمل :**  
إن هذا العيب الخطير يختلف فى الدرجة فقط عن عدم النجاح فى العمل ، ولكنه يحتمل أن يكون أكثر شيوعا .

إن التأخير فى العمل يمكن أن يتفشى ويصبح سمة مميزة لمنشأة بأكملها . ويمكن بالتأكيد أن نتوقع تأخير العمل فى المنشأة التى تعانى من « زيادة التنظيم عن الحدود » وتعرض الإدارة - بصفة خاصة - لهذا العيب ، حين يكون اعتناء التنظيم فى العمل من خلال الجماعات أو اللجان ، أو على أى شكل آخر من العمل المشترك . فالمشاورات تستغرق وقتا ، ولا بد من الانتظار للحصول على الاتفاق العام .

وللمسئوليات المتداخلة تأثير مشابه ، فكل شخص ينتظر الآخر لكى يعمل . من ناحية أخرى ، فالتأخير يمكن أن يحدث من العادات الشخصية السلبية ، أو من الاشراف غير الفعال .

**الأعمال الخاطئة :**  
إن عمل الشيء الخطأ هو عادة عيب فى الأفراد ، وليس فى التنظيم ، ومع ذلك فالأعمال الخاطئة يمكن أن تنبع من حجم العمل الزائد الذى يغرى بالقرارات المتسعة .

وتعود الأعمال الخاطئة ، الناشئة عن عدم الكفاءة ، الى الوصف غير السليم للعمل ومن ثم لا يمكن العثور على الشخص الكفء لشغله .

### نقص كيمة المجهود :

قد يكون العمل الذى يؤديه الفرد على مستوى جودة مقبول ، ولكنه قد لا يحقق قدرا كافيا منه . وهذا عيب شائع فى الأفراد .

السبب الواضح لهذه الحالة هو التحديد غير الدقيق للمسئولية وقد يحدث هذا أيضا نتيجة لتتابع عمليات التفويض أكثر مما يجب ، بحيث توزع المسئولية توزيعا كبيرا ، الأمر الذى يؤدي الى زيادة نسبة العمل الاشرافى الى العمل التنفيذى الفعل . ومثل العيوب الأخرى ، فإن هذا العيب قد ينشأ أيضا عن ضعف الإشراف .

إن الفشل فى الانتاج - أكثر من أى عيب آخر فى الادارة - قد ينشأ بسبب انخفاض الروح المعنوية ، والروح المعنوية المنخفضة ، قد تنبع من أسباب تنظيمية أو شخصية .

إن معظم الناس يرغبون فى معرفة ما هو متوقع منهم . . ومن الذى يتوقعه ؟ إذا أخبر شخص بأن يعمل أشياء كثيرة جدا تبدو غير متلائمة مع مفهومه هو عن واجباته ، فإن تحمسه للعمل لابد وأن يخفت . ويسوء التنظيم غير السليم الى الروح المعنوية بطرق مختلفة ومن ثم يحدث دائما النقص فى كمية العمل .

### الجهد الضائع :

قد يحدث الجهد الضائع نتيجة لعدم تحديد الأعمال بحيث يحاول شخص ما أن يؤدي عملا يقوم به شخص آخر أو يجب أن يقوم به وقد يحدث أيضا اذا فشل الاشراف فى تقييد هؤلاء الذين يحبون أن يتدخلوا فى أعمال الآخرين .

إن أكثر العيوب الادارية وضوحا هو الفشل فى ابتكار أبسط طريقة لأداء العمل - وعندما يتم العمل بصفة جماعية ، فإن كمية الجهد المبذولة تكون كبيرة ، ويتحقق ضياع نسبي أكبر فى المواهب .

وحيث يحدث هذا بشكل متكرر فى المستويات الادارية العليا ، فإنه ضياع لأحسن المواهب ، وللمسئوليات المتداخلة تأثير مشابه .

وهناك سبب آخر للجهد الزائد هو الفشل فى فهم المسئوليات المتناسقة .

## إختبارات التنظيم الجيد

- ١ - هل الكفاءة وفعالية هيكل التنظيم يمكن إختبارها بتطبيق المعايير الآتية :
- ٢ - هل هذه القيادة مرتبطة بالأهداف والسياسات الأساسية بطرق تضمن تحقيق تلك الأهداف . . ؟
- ٣ - هل هناك ضمان لتحقيق الأهداف من خلال توفير المتطلبات اللازمة للعمل لكل مركز في التنظيم .
- ٤ - هل هناك مزيج جيد من القدرات لمعالجة المشكلات بطرق إقتصادية وفعالة .
- ٥ - هل هناك استقرار تنظيمي وهل يستطيع التنظيم تحمل فقد بعض الأفراد دون أن تتأثر فعاليته ؟
- ٦ - هل هناك مرونة تنظيمية ، بمعنى : هل يستطيع التنظيم مواجهة تقلبات مفاجئة ، أو مؤقتة في ظروف العمل دون أن يفقد كثيرا من كفاءته ؟
- ٧ - هل يمتلك التنظيم القدرة على النمو؟ وهل أعد الأفراد به للتقدم الوظيفي ؟
- ٨ - هل تسود التنظيم روح معنوية عالية ؟

جدول رقم ٤/١

### فكرة هامة :

يجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي ويتوافق مع أهداف المنشأة وظروفها ، وبذلك يصبح اطاراً جيداً للمساعدة على حل المشكلات ، لا أن يتسبب في خلق المشكلات .

## ٥/٣/١ نظم العمل : SYSTEMS AND PROCEDURES

لا تكفى الإدارة العليا بتحديد الأهداف والسياسات ، وبناء التنظيم ، وإنما تحاول أن تهيء الظروف في المنشأة بما يضمن التنفيذ السليم للاختصاصات والواجبات التى يتضمنها التنظيم .

ومن هنا يأتى إهتمام الإدارة العليا باعتماد والتأكد من تنفيذ مجموعة « النظم وطرق العمل » التى تحدد الاجراءات والخطوات الواجب اتباعها فى تنفيذ كل عملية فى المنشأة .

تحقق نظم العمل SYSTEMS التوحيد فى الاجراءات  
وضمان الوصول الى النتائج المستهدفة ، كما أنها تلغى التحيز  
الشخصى للعاملين فى أداء العمل .

ومن أهم نظم العمل التى تقرها الإدارة العليا عادة :

ACCOUNTING SYSTEM	* النظام المحاسبى
INFORMATION SYSTEM	* نظام المعلومات
PERSONNEL SYSTEM	* نظام العاملين
PROCUREMENT SYSTEM	* نظام المشتريات
ADMINISTRATIVE SYSTEM	* النظام الإدارى العام

هل توجد هذه النظم مستكملة فى منشأتك ؟

ولابد لنجاح هذه النظم أن تتوافر لها كل عناصرها التى يوضحها الجدول التالى

رقم ٥ / ١ :

## • عناصر النظام

- أهداف النظام .
- إجراءات تنفيذية .
- أشخاص مسئولون عن التنفيذ .
- أسلوب محدد للتنفيذ .
- توقيت محدد للتنفيذ .
- تتابع محدد لتنفيذ الإجراءات المختلفة .
- نماذج وسجلات محددة في كل إجراء .
- سلطات محددة لإعتقاد ( أو رفض ) كل إجراء .
- آلات ومعدات ( تجهيزات ) محددة للإستخدام في كل إجراء .
- مواد ( خامات ) أو مستلزمات محددة للإستخدام في كل إجراء .

جدول رقم ١ / •

## **٤/١ تكوين قوة العمل**

### **STAFF BUILDING**





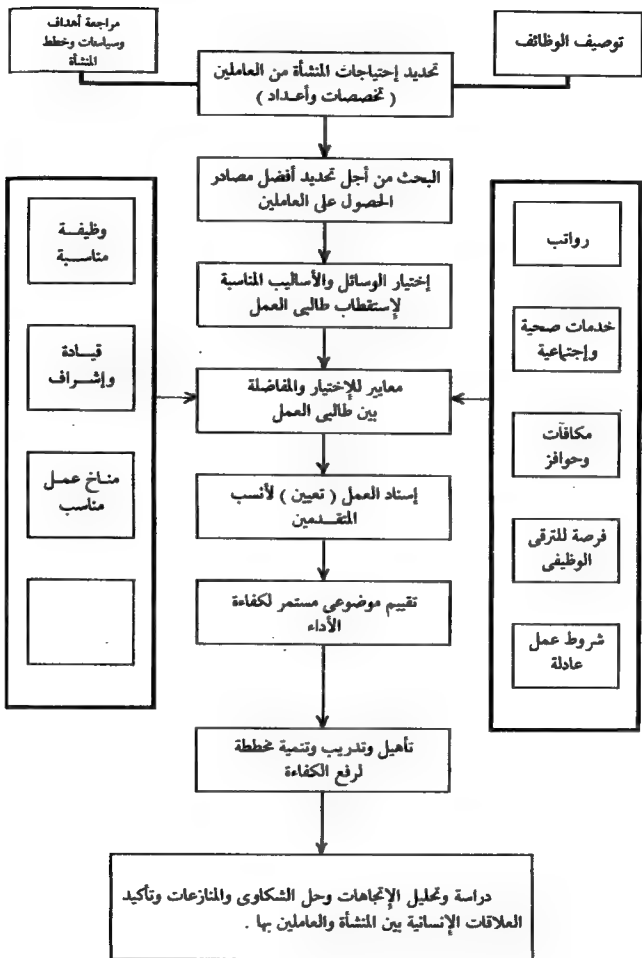
- \* عنصر النجاح الحقيقي ( وكذا أهم مصدر للفشل ) في أى منشأة هو . . . الأفراد العاملين بها . فهم الأداة الحقيقية للعمل والانتاج . . . وتتوقف على جهودهم وكفاءتهم إحتياجات نجاح المنشأة .
- \* إيجاد قوة عمل منتجة وفعالة ومستقرة لا يتحقق بالمصادفة أو بالتمنى ، وإنما يحتاج الى إعداد وتخطيط وجهد متصل نظرا لسرعة التغير في ظروف سوق العمل وأوضاع المنافسين من ناحية ، وكذلك للتغير المستمر في مطالب العاملين وإحتياجاتهم .
- \* وجود الآلات والمعدات الحديثة في المنشأة ، واستخدام وسائل التقنية المتطورة لا يغنى عن ضرورة وجودالأفراد ذوى الكفاءة والمهارة . ( بل قد تتطلب هذه التقنية العالية وجود أفراد من مستويات كفاءة وخبرة عظيمة ) .
- \* الانسان لا يعمل فقط من أجل الحصول على راتب ومقابل مادي ( رغم أهمية هذا لأى إنسان ) ، ولكنه يتطلع أيضا الى المستقبل الوظيفي وظروف العمل المناسبة والاستجابة لحاجاته النفسية والإجتماعية .

لكل ما سبق ، فإن على الإدارة العليا للمنشأة واجبات ومسؤوليات رئيسية من أجل بناء وتنمية قوة العمل .

ويوضح الشكل التالى رقم ١ / ١٩ العناصر الأساسية في بناء وتنمية قوة العمل :

العناصر الأساسية في بناء وتنمية قوة العمل :

تتركز العناصر الأساسية لعملية تكوين وتطوير قوة عمل منتجة وفعالة ومستمرة في الآتى :



## ٢/٤/١ واجبات الإدارة العليا في بناء وتنمية قوة العمل :

الإدارة العليا هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن إيجاد الأسس والنظم الرئيسية التي يتم في إطارها تنفيذ عملية تكوين قوة العمل بالإنشاء والمحافظة عليها . ويمكن إبراز أهم واجباتها في الآتي :

### \* تحديد السياسات الأساسية :

- سياسة الاختيار .
- سياسة الرواتب والمكافآت .
- سياسة التقييم .
- سياسة التدريب والتطوير .

### \* اقرار النظم الأساسية :

- نظام العمل ( لائحة العمل )
- نظام توصيف الوظائف  
JOB DESCRIPTION
- نظام تقييم الوظائف  
JOB EVALUATION
- نظام الاستقطاب  
RECRUITMENT
- نظام تحديد الرواتب والأجور  
WAGES & SALARIES
- نظام قياس الكفاءة  
PERFORMANCE EVALUATION ( تقييم الأداء )
- نظام التدريب والتطوير  
TRAINING & DEVELOPMENT
- نظام التقدم الوظيفي  
CAREER PLANIING
- إتخاذ القرارات الأساسية .
- متابعة تنفيذ السياسات والنظم وتعديلها .

ويتم تنفيذ هذه السياسات والنظم بواسطة جهاز مختص هو إدارة الأفراد ( أو إدارة شئون العاملين ) التي نعرض فيما يلي لأهم مفاهيمها وواجباتها :

إن التعامل مع العنصر البشري في المنشأة أمر مهم الإدارة على كل المستويات ونناقش في هذا الجزء بعض المجالات الهامة التي تدخل في نطاق إهتمام المديرين بشئون الأفراد .

#### دور مدير الأفراد :

لقد تغير مدير الأفراد بشكل واضح خلال النصف الأخير من القرن الحالي . ففي الماضي كانت معظم وظائف الإدارة تتم بمعرفة مالك المشروع شخصياً ، أو موظف متدرب منه ، ولم تكن إدارة الأفراد تزيد في ذلك الوقت على مجرد تسجيل اسم الموظف في بطاقة ، وحساب أجره المستحق عن ساعات العمل الفعلية ، ولم تكن عملية جلب الأفراد تمثل مشكلة ؛ نظراً لأن أغلب المشروعات كانت محلية في طبيعتها وحيث كان عرض العمل وفيراً ، وكذلك لم تكن عملية الاختيار تمثل مشكلة نظراً لأن أغلب الوظائف كانت من النوع اليدوي الذي يتطلب خبرة قليلة ، وتعليماً بسيطاً ، ولا تحتاج الى مواصفات شخصية خاصة .

إن مدير الأفراد اليوم يمثل عنصراً حيوياً بالنسبة لأي مشروع إذ أنه بدون الأفراد ذوى الكفاءة يكون فشل المشروع مؤكداً .

إن مدير الأفراد هو الشخص المسئول عن تقديم النصيح للإدارة العليا فيما يتعلق بسياسات الأفراد ، وعلى سبيل التحديد فإن مدير الأفراد يجب :

- أن يكون عارفاً بأخر التطورات في مجال إدارة الأفراد والموقف السائد في سوق العمل .
- أن يضع نظاماً لتقويم نقاط القوة في الأفراد العاملين بالمنشأة ويحدد الإحتياجات المستقبلية .
- أن يتأكد من وجود قنوات سليمة للإتصالات ، وانها تستخدم بفعالية حتى لا يسىء العمال فهم تصرفات الإدارة وبالعكس .
- أن يعمل على خلق جو إجتماعى ، حيث تسود علاقات الثقة والإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين .
- تنمية مساعدين ذوى كفاءة للمقيام بالوظائف اللازمة لإدارة الأفراد في مجالات جلب الأفراد ، الإختيار ، إدارة الأجور والمرتبات ، إمساك السجلات وتحليل الوظائف .

تتضمن عملية إختيار وتعيين الموظفين الجلد جلب الأفراد المؤهلين ، والإختيار من بينهم ، وإستناد أعمال إليهم .

إن القرار الأول - الذى يجب اتخاذه - هو ما إذا كان التعيين يتم من داخل المنشأة أو البحث عن أفراد من خارجها ؟ وتحاول بعض المنشآت الحصول على أكثر الأشخاص كفاءة لأداء الأعمال ، بغض النظر عن المصدر . وفى الصناعات التى تتميز بشدة المنافسة حيث يتوقف النجاح أو الإخفاق على توافر أكثر الأفراد كفاءة ؛ فإن مصدر الحصول عليهم لا يهم كثيراً ولكن فى الصناعات الأقل تنافساً ، مثل المرافق العامة والبنوك فإن سياسة الإختيار من الداخل تمثل عنصراً هاماً فى تحديد المعنوية للعاملين وفى نجاح المنشأة .

وهناك العديد من المصادر التى يمكن البحث فيها عن أفراد للعمل بالمنشأة . فقد تعتمد المنشأة على إعلانات الصحف أو مكاتب الاستخدام العامة أو الخاصة أو الكليات الجامعية ، وفى بعض المناسبات قد تعتمد على الترشيحات من الإتحادات المهنية والادارية ، أو من بعض الأفراد العاملين بالمنشأة فعلاً . . . . . وتعتمد طريقة الجلب المستخدمة على نوع الوظيفة التى يراد شغلها . فانه من غير الإقتصادى محاولة جلب أفراد للأعمال الكتابية من خلال الإتصال بالكليات الجامعية فى الوقت الذى يمكن الحصول على الأفراد المطلوبين من إعلانات طلب الوظائف بالصحف . كذلك فإن الكليات الجامعية لا تمثل مصدراً مناسباً فى حالة الرغبة فى أفراد على درجة من الخبرة السابقة فى مجال الأعمال .

هذا وقد إزداد فى السنوات الأخيرة الاعتماد على مكاتب الإستخدام المتخصصة . وفى هذه الحالة ما على المنشأة إلا أن تحدد احتياجاتها لهذا المكتب ثم تنتظر النتيجة وقد يتمكن مكتب الإستخدام من العثور على الشخص المطلوب من خلال فحص الطلبات الموجودة فى ملفاته فعلاً . أو - كما يحدث غالباً - حين الرغبة فى العثور على شخص لشغل وظيفة ادارية يقوم مكتب الاستخدام بإجراء حملة للبحث قد تشمل الاتصال بأفراد يعملون فى وظائف أخرى ، اذا كان العرض المقدم من المنشأة مغرياً .

وعندما يتجمع لدى المنشأة عدد كاف من الطلبات ، تصبح المشكلة هى اختيار أحسن المتقدمين بالنسبة للوظيفة وبالنسبة للمنشأة ذاتها وتعبير « الأحسن » يمثل مقياساً دقيقاً لنواح محددة مثل : الذكاء والشخصية أو القدرة . . . إلخ .

إن لكل منشأة معاييرها الخاصة التى تعتمد عليها فى اختيار العاملين الجديد . ولذلك فقد تركز بعض المنشآت أكثر على صفات الذكاء وقوة الشخصية ، فى حين أنه لا ترحب منشآت أخرى

بالأشخاص الأذكياء وترفض طلباتهم . ويفض النظر عن الموصفات التى ترغبها المنشأة فإنها - على الأقل تحدد - بصفة عامة ، نوع الشخص الذى ترغب فى العثور عليه .

والسؤال الآن :

كيف يمكن اختيار الشخص الذى تتوافر فيه هذه الموصفات ؟

هناك طرق وأساليب متعددة للاختيار نعرض بعضاً منها فيما يلى :

المقابلات :

إن المقابلة هى عادة اللقاء الشخصى الأول بين طالب الوظيفة وبين أحد المسؤولين بالمنشأة . وهى تخدم غرضين :

أولهما : توفير معلومات لطالب الوظيفة عن المنشأة والعمل الذى سوف يقوم به .

ثانيهما : إتاحة الفرصة لممثل المنشأة أن يحكم بشكل عام على المتقدم ويلاحظ قدرته على التعبير عن نفسه ويتحقق تفصيلياً من بعض المعلومات التى أوردها طالب الوظيفة فى طلب الاستخدام .

ولا شك أن قدرة ومهارة الشخص الذى يقوم بالمقابلة لها تأثير كبير حيث يجب عليه تشجيع طالب الوظيفة على الكلام ويقوم هو بتحليل أقواله ويحاول تحديد دوافعه ، ولا ينبغي أن يقتصر تقويم القائم بالمقابلة لمؤهلات المتقدم الحالية ولكن أيضاً احتمالات تقدمه ونجاحه فى العمل بالمنشأة .

الاختبارات :

تستخدم الاختبارات بدرجات مختلفة ، فالبعض يبنى عملية الاختيار كلها على نتائج الاختبار ويستبعد المتقدمين الذين لا يحققون حداً أدنى من الدرجات فى الاختبارات .

والبعض الآخر يستخدم الاختبارات كأداة تكميلية بجانب المقابلات لتوفير معلومات اضافية من أجل تقويم المتقدم . وتستعين بعض المنشآت بأجهزة خارجية متخصصة التى تقوم باعطاء المتقدم مجموعة متكاملة من الاختبارات ثم تحلل النتائج .

ومنشآت أخرى يوجد بها متخصصون فى ادارة الاختبارات وتقويم النتائج . ويفض النظر عن مدى استخدام الاختبارات وأنواعها فإن الغرض العام دائماً واحد وهو :

الوصول الى قياس موضوعى لذكاء المتقدم وقدراته وشخصيته .

## مشكلة التأقلم :

إن العامل الجديد يعلم أشياء قليلة عن المنشأة التي يعمل بها ولضمان معرفته بالمعلومات الضرورية عن سياسات المنشأة ، فإنه من المرغوب فيه أن يحضر هذا العامل لقاء التأقلم . ومثل هذه المقابلة - إذا تمت في اعقاب اختياره للعمل مباشرة - فسوف توفر له معلومات هامة عن جوانب مهمه معرفتها بالدرجة الأولى . ويمكن بعد ذلك عقد لقاءات أخرى مطولة ، بعد أن يكون العامل الجديد قد استقر في عمله ، وتلاشى التوتر الذي يصاحب بدء العمل الجديد .

ومن المفضل أن يكون لقاء التأقلم الأول على انفراد بين العامل وبين مسئول من ادارة الأفراد . في حين تعقد لقاءات التأقلم التالية في جماعات صغيرة ، على أن يشارك في ادارتها مسئولون من ادارات الشركة المختلفة . وفي كلتا الحالتين يجب أن تكون اللقاءات غير رسمية ويسمح للعامل فيها بتوجيه الأسئلة التي يرغب في الحصول على إجابات لها .

## أهمية الإرشاد :

تسير معظم المنشآت على أساس تنظيم برامج لإرشاد العاملين الجدد كوسيلة لمتابعة ما يحدث في مقابلات الاختيار والتعيين ، وفي البرامج المنظمة يوجد عادة مرشد محترف ، إمام على أساس التفرغ وإمام على أساس العمل بعض الوقت . بحيث يضع نفسه في خدمة العاملين لمناقشة مشكلاتهم الخاصة وأمور العمل على السواء .

والمنطق الذي تقوم عليه مثل هذه البرامج الرسمية إنه اذا كان العامل يعاني من مشاكل حتى لو كانت شخصية لا علاقة لها بالمنشأة ، فإنه لن يعمل بفاعله الكاملة . فاذا اتاحت له فرصة مناقشة مشكلاته في ثقة مع شخص على استعداد لساعه بعيداً عن جو العمل المباشر فإن ذلك سوف يعود على المنشأة بنتائج طيبة .

وبالإضافة الى برامج الارشاد الرسمية ، يجب على كل مشرف أن يرشد مرؤوسيه بشكل دوري . . . ولا ينبغي أن يتخذ هذا الاجراء صيغة رسمية أو مغالى فيها ولكنه يجب أن ينبع من الاتصالات اليومية بين المشرف ومرؤوسيه .

## ١/٤/٣ أهمية التدريب :

يحتاج العاملون الجدد عملياً إلى شكل أو آخر من أشكال التدريب ، وقد يكون التدريب في أثناء العمل أو يتحول الى الشكل الرسمي الذي قد يستغرق شهوراً خارج العمل . وقد يتكون البرنامج التدريبي من محاضرات ومؤتمرات ومناقشات أو مشروعات عملية . وقد تعقد البرامج التدريبية في أماكن العمل الفعلية أو في قاعة المؤتمرات أو في غرفة خاصة مجهزة بمعدات خاصة

للتدريب أو قد تعقد خارج المنشأة تماماً ، في كلية مثلاً أو معهد للإدارة . . . وقد يتعلق التدريب فقط بالعمل الحالي للمتدرب أو قد يعده لشغل وظيفة أكثر مسئولية .

ولكن في جميع الأحوال ، فإن للتدريب أهداف وشروط :

**أهداف التدريب :**

● إحداث تغيير إيجابي في أسلوب أداء العامل لعمله بزيادة وتحسين مهاراته ، قدراته ، معلوماته ومعارفه ، أو اتجاهاته ودوافعه وسلوكه بشكل عام .

● إحداث أكبر درجة من التوافق بين خصائص العامل ومواصفاته ، وبين متطلبات أداء العمل الذي يقوم به أو المتوقع إسناده إليه مستقبلاً .

ويشترط لنجاح التدريب وفعاليته أن يتجه لموضوعات وأمور تتصل بالعمل والإنتاج ، وأن تتوفر الحوافز المناسبة لدفع الأفراد على تقبل التدريب والاقتران به كوسيلة للتنمية الذاتية .

١/٤/٣ إدارة المرتبات والأجور :

ما هي أهمية المرتبات والأجور . . . ؟

بالنسبة لأي منشأة فهذا البند يمثل أكبر رقم مفرد في قائمة نفقات التشغيل عادة ، وكذلك فإن النقود تؤثر في كمية وجودة العمل الذي يؤديه العامل . ومن الواضح أن الكمية المطلقة للأجر ليست هي التي تحوز اهتمام العاملين بل هي الكمية النسبية . وبالتالي فإنه من الضروري أن تعمل الإدارة على :

● إنشاء نظام عادل لإدارة المرتبات والأجور .

● التأكد من أن العاملين يعرفون النظام ويفهمونه ويدركون أنه نظام عادل .

والشخص المسئول عن إدارة المرتبات والأجور يجب عليه أن يستخدم أسلوب تقييم الوظائف ، لتحديد مسئوليات ودرجة المهارة والتدريب والخبرة التي تحتاج إليها كل وظيفة ، ثم يضع هذه الوظيفة في إحدى الفئات في نظام الأجور المحدد .

إن الأجور - وهي عنصر من عناصر التكاليف - لا بد أن يكون لها عائد يزيد عنها حتى يكون هناك مبرر لانفاقها . وبالتالي فإن الإدارة مطالبة دائماً بأن تراقب العلاقة بين الأجور المدفوعة من جانب وبين الانتاجية من جانب آخر ، وأن تعمل على تحسين هذه النسبة بصفة منتظمة .

١/٤/٣/٤ الحوافز :

إن الإقتراض الذي تبني عليه خطط الحوافز هو أن الأفراد سيعملون بجهد أكبر ويزيدون إنتاجهم إذا حصلوا على نفود أكثر ؛ سواء أكانوا عمالاً غير مهرة أم كانوا مديريين يحصلون على



مرتبات عالية . ومع ذلك وبسبب الزيادة المستمرة في مستوى المعيشة فإن المرتبات العالية معرضة لأن تفقد قدرتها على اغراء العاملين ، مما يلقي بعض الشك على قيمة نظم الحوافز .

لذلك ، فإن الإدارة المعاصرة تحيط بموضوع الحوافز بأهمية خاصة . إذ أن التوسع في تقديم الحوافز على اختلاف أنواعها دون إيجاد رابط موضوعي بينها وبين الانتاجية ، يفقدها تأثيرها ويتحول بها إلى ما يشبه الحق المكتسب للعاملين الذي لا يقدمون مقابل له في صورة عمل أفضل أو انتاج أكثر .

إن ارتباط الحوافز بأهداف انتاجية محددة ، والدقة في تقديم الحوافز - بالنسب الاقتصادية السليمة - للمشاركين في تحقيق هذه الأهداف وبالقدر المناسب مع درجة إسهام كل منهم ، والسرعة في تقديم الحوافز فور تحقق الأهداف الانتاجية ، هي الشروط الموضوعية لنجاح وفعالية نظم الحوافز .

#### ١/٤/٣ - مشكلة قياس الكفاءة :

إن قياس الكفاءة هو وسيلة منظمة لتحديد قيمة ما يؤديه العامل في عمل معين وهذا ليس أمراً جديداً ؛ بالعكس فقد كان معروفاً منذ كانت هناك علاقة بين صاحب عمل وعامل لديه ؛ لأنه - ببساطة - محاولة تحديد كيف يؤدي العامل عمله ؟ ولكن القياس والتقويم المنتظم للكفاءة هو الذي يعتبر أمراً جديداً نسبياً ، ويقصد به توفير تقويم موضوعي لأداء العامل أكثر مما يمكن تحقيقه بالطرق الشخصية أو التحكيمية ، فإن قياس وتقويم الكفاءة المنتظم يساعد صاحب العمل على تحديد أى العمال الذين يمكن إسناد وظائف أعلى اليهم أو العمال الذين يحتاجون الى مساعدة لتحسين أدائهم لأعمالهم الحالية

وتحتوي أغلب نظم القياس على خمس أو أكثر من الصفات الشخصية قد تصل الى عشر ، ويطلب الى القارئ بعملية القياس أن يحدد الى أى مدى تتوافر تلك الخصائص في العامل موضع التقييم ، ولكي تكون هذه العملية سليمة فإن هذه الخصائص يجب أن يكون لها اتصال مباشر بالعمل . مثلاً : لا يجوز اعتبار القدرة على القيادة من بين عناصر التقويم بالنسبة لعمال الانتاج ومع ذلك ؛ فهذا العنصر يكون من أهم عناصر التقويم بالنسبة للمشرفين ورؤساء الأقسام ، ومن العناصر الأخرى التي تدخل عادة في برامج التقويم هي الاتجاهات وكمية الانتاج وجودة العمل . ويعطى لكل عنصر وزن معين ، وبعد انتهاء عملية التقويم تجمع هذه الأوزان ويعتبر المجموع الذي يحصل عليه العامل بمثابة مقياس يدل على ما اذا كان مستوى أدائه يسوغ رفعه الى درجة أعلى في هيكل الأجور أو أنه يستحق الانتقال الى صنف أعلى من الوظائف .

وتعتمد عملية قياس الكفاءة على وجود توصيف دقيق للوظائف الذي يحتاج بدوره الى أساليب متطورة في تحليل الوظائف .

#### ٦/٣/٤/١ تحليل الوظائف :

تتولى « ادارة الأفراد » تحليل الوظائف ؛ بغرض إعداد أوصاف مكتوبة لمحتوى الوظيفة تتضمن الواجبات والعمليات التي يؤديها شاغل الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في التنظيم . وتصلح المعلومات المتوافرة من عملية تحليل الوظائف في اعداد المواصفات والمعدلات وهي من العوامل المساعدة في الاختيار وقياس الكفاءة وتحديد الأجور والرواتب .

وقد لا تزيد عملية تحليل الوظائف على مجرد الملاحظة العابرة للعامل في أثناء ادائه للعمل . أو قد تتضمن دراسة معقدة ومتعمقة تستخدم فيها الأساليب والاجراءات المتطورة لدراسة الوقت والحركة .

وتتوقف طبيعة التحليل - إلى حد كبير - على مدى امكانية القياس وعادة يكون من اليسير قياس العمل بالنسبة لعمل انتاجي على خط الانتاج ولكن بالنسبة للأعمال الادارية ، التي تحتوي على عوامل كثيرة غير واضحة فان القياس فيها صعب ؛ وبالتالي فإنه يتم على أسس شخصية . ويهدف التحليل الى التعرف على مكونات الوظيفة ومراحل تنفيذها وعلاقات الأجزاء بعضها ببعض ، والمتطلبات والشروط الضرورية لحسن الأداء مثل السرعة ، الدقة والانتباه .

#### ٧/٣/٤/١ رصد الغياب ودوران العمل :

إنه من المعقول قبول نسبة معينة من الغياب ، بسبب اضطراب العاملين لإنهاء أمور لا يمكن انجازها في أثناء ساعات العمل . . . ولكن عندما يتخذ الغياب شكل تأخير مستمر وغياب متكرر بدون إخطار سابق فان معنوية وانتاجية جماعة العمل كلها سوف تتأثر بشكل سلبي ويزداد على ذلك تأخير في الانتاج له كلفة عالية . وإذا سمحت الادارة باستمرار هذا الوضع دون إصلاح فسوف يسود المنشأة شعور عام بالتواكل وعدم الاهتمام بقواعد وإجراءات العمل قد يكون من الصعب التغلب عليه .

ويشير تعبير دوران العمل الى عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال فترة من الزمن لكي يحلوا محل هؤلاء الذين تركوا أعمالهم أو خرجوا من قوة العمل . إن دوران العمل المرتفع - بسبب فصل العمال من أعمالهم - قد يشير الى أن اجراءات الاختيار ليست دقيقة ولكن في أغلب الأحيان فان ارتفاع دوران العمل يعود عادة الى ترك الأفراد لأعمالهم بسبب أعمال أخرى .

ولا يكون معدل دوران العمل معبراً عن الموقف إلا إذا تمت مقارنته بسوق العمل وبالمعدل السائد في الصناعة والمعدل السائد في المنطقة الجغرافية . فعندما تكون الوظائف متوافرة والاقتصاد يتوسع فإن الأفراد لا يترددون كثيراً في تغيير أعمالهم من أجل تحسين دخولهم ومراكزهم أو ظروف العمل . ولكن عندما تكون الوظائف قليلة فان معدل الدوران سيكون أقل أيضاً وفي صناعات

معينة مثل الزراعة والتشييد فإن الوضع الطبيعي هو وجود معدلات عالية لدوران العمل . وهناك بعض المناطق الجغرافية التي لا تجذب أحداً للعمل بها مهما تكن حالة سوق العمل .

ما الذى يجب أن تفعله الإدارة اذا اتضح لها أن معدلات الغياب أو دوران العمل مرتفعة ؟

إذا لم يكن السبب واضحاً على الفور فانه من الضروري إجراء تحليل كامل للتنظيم من كل جوانبه . ولا شك أن أهم الجوانب التي ستكون محلاً للدراسة هي :

- تركيب قوة العمل من حيث العدد والنوعية .
  - نظام ومستوى الأجور بالمنشأة بالمقارنة بغيرها من المنشآت .
  - مدى توفر فرص التقدم والنمو الوظيفي للعاملين .
  - مدى عدالة نظم قياس الكفاءة .
  - مدى وضوح علاقات العمل وعدالة القواعد التي تحكم شئون العاملين .
  - نظم الحوافز وما يرتبط بها من مزايا عينية ومعنوية للعاملين .
- إن الهدف الأساسي هو البحث عن الأسباب التي قد تجعل المنشأة مركز طرد للعاملين ، والعمل على تحويلها بحيث تصبح مركزاً لجذب قوة العمل المناسبة والتميزة .
- ٨ / ٣ / ٤ / ١ معلومات الأفراد :

تحتفظ إدارة الأفراد عادة بسجلات كاملة عن كل عامل بالمنشأة ويحتوى هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة والوظيفة التي يشغلها فعلاً والتدريب الذي حصل عليه والوظائف التي يمكن أن يرقى إليها وأيضاً أى معلومات أخرى تهتم بها المنشأة .

وهذه المعلومات لها قيمة كبيرة عند البحث عن الأفراد الصالحين للترقية أو الذين يفضل نقلهم الى أعمال أخرى كما أن هذه المعلومات لها أهميتها النسبية بالنسبة للباحثين الذين يبحثون عن معلومات تتعلق بالأفراد المرشحين لوظائف ذات أهمية خاصة .

وقد اهتمت الإدارة المعاصرة بتطوير سجلات الأفراد الى نظم متكاملة للمعلومات تعتمد على الحاسبات الآلية وتتوفر لها المميزات التالية :

- الشمول ، حيث تحتوى على كل المعلومات ذات الأهمية عن العامل .
- الحدائة ، حيث تتوفر القدرة على تحديث وتجديد المعلومات أولاً بأول بحيث تحصل الإدارة على الصورة الفعلية المعاصرة وليس على بيانات تاريخية فقط .
- السرعة ، حيث يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة بأسرع وقت ممكن .
- التكامل ، إذ يمكن ادماج المعلومات وتزواجها لتعرض على الإدارة صورة تكاملية وليست أجزاء منفصلة لا رابط بينها .

٤ / ٤ / ١ تنمية الأفراد :

- \* إن الاستثمار في تنمية البشر هو الاستثمار الأعظم .
- \* البشر قادرون على إنتاج المنشأة - أى منشأة - أو إفشالها .
- \* تعتمد الإدارة المعاصرة على قوة عمل فعالة ، بينما تهدر الإدارة التقليدية فرص الاستفادة من طاقات البشر العاملين في المنشأة .

البشر قادرون على إكتساب المهارات والخبرات وهم  
يتخذون قرارات بتعظيم ( أو تقييد ) مساهماتهم في إنتاج  
المنشأة .

- . . الإدارة مسئولة عن خلق المناخ الإيجابي المساعد على تنمية خبرات وكفاءات العاملين وزيادة مساهماتهم في تحقيق أهداف المنشأة .
- \* من أجل ذلك تضع المنشآت الحديثة خططا لتطوير وتنمية العاملين CAREER DEVELOPMENT توضح للفرد المسار الطبيعي لتطوره في المنشأة والفترات التي تحتاجها بالإعداد والتدريب من أجل الحصول على الوظائف الأعلى .
- ويوضح الجدول رقم ٦ / ١ عناصر خطة التنمية الوظيفي :

### عناصر خطة التقدم الوظيفي

١ - توصيف الوظيفة وتحديد متطلبات شغلها

JOB DESCRIPTION & SPECIFICATIONS.

٢ - تقييم الوظيفة وتحديد مستواها التنظيمي والمالي

JOB EVALUATION.

٣ - حصر الوظائف الأخرى ذات نفس القيمة أو على نفس المستوى التنظيمي التي يمكن لشاغل الوظيفة أن يؤدي متطلباتها .  
( الحركة الوظيفية الأفقية ) .

٤ - حصر الوظائف ذات القيمة الأعلى ( تنظيمياً ومالياً ) التي يمكن لشاغل الوظيفة الإرتفاع إليها وتحديد متطلبات الإعداد لذلك من حيث مدة الخبرة ونوعها ( الحركة الوظيفية الرأسية ) .

جدول رقم ١ / ٦



## **٥/١ تدبير الموارد والامكانيات المادية**





## ١ / ٥ / ١ مصادر الأموال (\*) :

تعتمد المنشآت بأنواعها المختلفة على مصادر متنوعة في تمويل عملياتها لكل منها طبيعته وتكلفته ومزاياه وعيوبه ، ولذلك يكون على الإدارة اختيار أفضل المصادر التي تتلائم مع طبيعة احتياجات المنشأة ومتطلبات التمويل والتشغيل فيها وفترة الاحتياج للأموال وقدرة المنشآت على السداد إلى آخره من العوامل المختلفة التي تحكم اختيار المصادر المناسبة للتمويل .

وتقسم المصادر بطرق كثيرة منها: التقسيم حسب المصدر حيث تكون هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية أو حسب طبيعة الاستخدام والسداد إلى مصادر طويلة ومتوسطة الأجل .

### \* مصادر التمويل الداخلية :

تعتمد المنشآت على ما يطلق عليه مصادر تمويل داخلية وذلك منذ بدأ حياتها ومع توسع نشاطها واستمرارها حتى نهاية حياة المنشأة إذ تبدأ بما يسمى رأس المال وهو ما يملكه صاحب أو أصحاب المنشأة ويبدأ به تمويل عملياتها سواء كان المشروع فردياً أو شركة تضامن بأنواعها أو شركة توصية أو ذات مسئولية محدودة أو شركة مساهمة .

وفي الحالة الأخيرة يعبر رأس المال عن مجموع ما يدفعه المساهمون من قيمة الأسهم التي تطرح للتداول في السوق من رأس المال المصرح به للشركة .

ومع استمرار حياة الشركة وتوسعها يستكمل المساهمون سداد الأجزاء المستحقة من رأس المال المصرح به للشركة حسب قرارات مجلس الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رأس المال المدفوع بقيمة الجزء المحصل .

ومن ناحية أخرى قد يتخذ مجلس الإدارة قراراً باحتجاز جزء من صافي الأرباح القابلة للتوزيع وإعادة استثمارها في المنشأة بدلاً من توزيعها على المساهمين ويكون مثل هذه الأرباح المحتجزة حساب يسمى حساب الأرباح المحتجزة أو الفائض المرحل من عام لآخر ويكون مثل هذا الحساب صفة رأس المال أي صفة الإستمرار في الاستثمار ويعتبر بمثابة تغطية على رأس المال .

وبالإضافة إلى رأس المال المدفوع والفائض المرحل هناك أيضاً الاحتياطيات وهي النسب المحتجزة سنوياً من صافي الأرباح سواء المحددة بقوانين عامة في الدولة أو اللوائح الداخلية في المنشأة وهذه الاحتياطيات المحتجزة من صافي الربح لمواجهة أغراض مختلفة تكون مستمرة في

---

(\*) هذا الجزء من إعداد الزميل المحرم دكتور محمد عفيفي حموده .

استثمارات مختلفة في المنشأة حين ظهور الحاجة لها . ويطلق على هذه الأجزاء الثلاثة ( رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة والاحتياطيات ) رأس المال المملوك أو حق الملكية

**\* مصادر التمويل الخارجية :**

بالإضافة لمصادر التمويل الداخلية تعتمد المنشآت على مصادر تمويل أخرى خارجية لاستكمال تغطية احتياجاتها المالية سواء المعتادة أو المرتبطة بخطة التوسع والنمو في حجم النشاط ، أي أن اللجوء إلى المصادر الخارجية يكون بسبب الحاجة لتغطية الاحتياجات التمويلية أو كبديل للتمويل الداخلي حتى في حالة إمكانية خلق مصادر داخلية كإصدار مزيد من الأسهم وذلك لدواعي مقارنة التكلفة والعائد في الحالتين .

وتنقسم المصادر الخارجية في العادة إلى نوعين من المصادر ، طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وأحيانا يضاف إليها مصادر متوسطة الأجل .

**\* إستخدامات الأموال :**

تقسم استخدامات الأموال في العادة إلى مجموعتين :

**الأولى : استخدامات طويلة الأجل :**

وهو ما يطلق عليه الاتفاق الاستثماري وهو يكون في الأصول الثابتة ، أو ما يطلق عليه رأس المال الثابت أي الجزء من مصادر الأموال المستخدمة في تكوين الأصول الثابتة ومنها الأراضي والمباني والآلات والمعدات ووسائل النقل وغيرها من الأصول الثابتة .

**الثانية : الاستخدامات قصيرة الأجل :**

أو ما يطلق عليه الأصول المتداولة أو رأس المال العامل والذي يكون مستثمرا في دورة التشغيل اليومية في المنشأة ، ومثال ذلك النقدية والأوراق المالية ، والمخزون والحسابات المدينة وأوراق القبض وغيرها .

وتختلف الإستثمارات الثابتة في طبيعتها عن الإستثمارات المتداولة ، ومن أهم الفروق بينهما أن الأصول الثابتة لا تتغير في شكلها وإنما تظل كما هي بالأجل الطويل باستثناء عنصر الاهلاك ، كما أن تغطية العائد للاستثمار في الأصول الثابتة يكون على مدى طويل وليس قصر الأجل .

وعموما فإن لكل من الاستثمارات الثابتة والمتداولة دور في المنشأة فهما ليسا بديلان وإنما يكملان بعضهما البعض . إلا أن نسبة كل منهما في أجمالي الاستثمارات تختلف باختلاف طبيعة النشاط في المنشأة ويكون الاخلال بهذه القاعدة مؤثرا تأثيرا سلبيا على تحقيق الأهداف والنتائج المالية بها .

ويعنى هذا المنهج بضرورة الموازنة بين طبيعة استخدام الأموال حسب نوع الاستخدام إذا كان في أصول ثابتة أو أصول متداولة وبين طبيعة مصادر التمويل إذا كان مصدرا طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل .

والقاعدة المالية هنا أن يكون اختيار مصدر التمويل متمشيا مع نوع الاستخدام بحيث يتم تمويل العمليات طويلة الأجل بمصادر تمويل طويلة الأجل ، وتمويل العمليات الجارية بمصادر تمويل قصيرة الأجل ، ويكون للاخلال بهذه القاعدة المالية آثار سلبية على تحقيق النتائج المالية . . ذلك أن استخدام مصدر طويل الأجل في تمويل عمليات جارية معناه تحمل المنشأة لتكاليف إضافية تساوى فوائد الدين عن الفترة من تاريخ الانتهاء من الحاجة للأموال لتاريخ استحقاق سداد الدين ، هذا بخلاف تكلفة الفرصة المضاعفة إذا لم يستثمر الدين طوال هذه الفترة أو بفرق عائد الإستثمار إذا إستثمر الدين . كذلك إذا استخدم مصدر تمويل قصير الأجل في تمويل عمليات طويلة الأجل يعنى أن الدين سوف يستحق في توقيت لا يكون فيه النشاط قد تم ، الأمر الذى يهدد النشاط بعدم إستكمالها بالإضافة إلى مشاكل عدم سداد الدين وكذلك الاضطرار لتجديد أو استبدال الدين بتكلفة مرتفعة .

وفي دراسة الموازنة بين مصادر التمويل وإستخداماتها يستخدم ما يطلق عليه قائمة الأموال أو حركة الأموال . . هذا بالإضافة إلى الإستخدامات الأخرى لهذه القائمة .

وتبين قائمة المصادر والإستخدامات التغير في المركز المالى للمنشأة خلال فترة زمنية ( سنة مالية ) ومنه يمكن أن نتبين لحد ما صورة مبسطة عن خلاصة القرارات المالية التى إتخذتها الإدارة خلال الفترة بشأن استخدام الأموال ومصادر تمويل تلك الاستخدامات ويمكن إستخدام هذا البيان فى اجراء تحليل أوى عن كفاءة الإدارة فى توجيه الأموال وكفاءتها فى اختيار أفضل مصادر التمويل لها .

#### \* إعداد قائمة المصادر والإستخدامات :

ويمكن إعداد قائمة المصادر والإستخدامات بطريقة سهلة وبسيطة وذلك بحصر فروق أرصدة جميع عناصر المركز المالى خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة عن طريق طرح رصيد كل عنصر فى أول المدة من رصيد نفس العنصر آخر المدة ثم يتم تصنيف هذه الفروق أو التغيرات فى مجموعتين :

الأولى : تشمل مصادر الأموال .

الثانية : تشمل استخدامات الأموال .

حيث تنشأ المصادر من الزيادة في الخصوم أو النقص في الأصول والإستخدامات من النقص في الخصوم أو الزيادة في الأصول مع ملاحظة أن نقص التقديرة ( ضمن عناصر الأصول المتداولة ) يعتبر مصدر للأموال وزيادتها تعتبر إستخداما للأموال.

١ / ٥ / ٣ بعض مفاهيم الإدارة المالية :

• الموازنة : BUDGET

تقوم الموازنة بوظيفتين هامتين في المنشأة :

( ١ ) أنها أداة للتخطيط .

( ٢ ) أنها وسيلة للرقابة على الأداء .

وحيث تقوم المنشآت لتحقيق أهداف بعيدة المدى ، لذلك سوف تحتاج إلى موارد مادية متنوعة وأفراد على مستوى عال ، ومن ثم فإن تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الإحتياجات يجب أن يتم سلفاً .

تعتبر الموازنة خطة عامة لتأكيد :

● أن الموارد المالية الكافية ستكون متاحة لمقابلة التطورات المستقبلية .

● أن الموارد الكافية ستكون متاحة لمواجهة الإلتزامات القائمة .

● أن نفقات التشغيل تسم في حدود معينة .

إن الموازنة هي وسيلة توزيع الموارد المالية على الأنشطة المختلفة في المنشأة ، فإذا أرادت الإدارة أن تعطى إهتماماً أكبر للبحوث والتنمية وإهتماماً أقل للإعلان عن المنتجات الحالية ، فإنها تجرى التعديلات المناسبة على موازنات التشغيل لتلك الإجراءات .

والموازنة للمنشأة كلها ما هي إلا تجميع لموازنات فرعية تعدها أجزاء التنظيم المختلفة ، وعلى سبيل المثال ، حين تقدم إدارة الأفراد موازنة إلى الإدارة العليا ، فإنه يتم تجزئتها إلى المجالات الوظيفية لبيان الأهمية النسبية المعطاة لكل مجال . وبالتالي فإنها سوف تعكس المبلغ المخصص لعمليات إختيار الأفراد ، واجراءات المقابلات ، والإختبار وحفظ السجلات ، والوظائف الأخرى التى تقوم بها الإدارة ، وتتيح الإدارات الوظيفية الأخرى نمطاً مماثلاً .

وكما قلنا ، فإن الموازنة التخطيطية هي خطة ، ومثل معظم الخطط فإن الموازنة قابلة للتغيير .  
وحين تقدم إدارة ما موازنتها ، فسوف تراجعها الإدارة العليا ، وقد تعدل فيها لتتلائم مع الأهداف  
للمرغوبة ولكن حتى بعد اعتماد الموازنة . فقد تنشأ تطورات تجعل من الضروري تعديلها . ومثل  
هذا التعديل يجب أن يحصل على موافقة الإدارة العليا .

### الرقابة على النفقات :

تقام المنشآت لتحقيق الأرباح من خلال إنتاج سلعة أو خدمة ، وتوزيعها وبيعها للعملاء ،  
والعمل في العادة يحاول الحصول على السلعة أو الخدمة بأقل كلفة ممكنة ، في حدود مستويات  
الجودة السائدة . فإذا عرض منتج آخر نفس السلعة ، أو سلعة مشابهة ولكن بسعر أقل ، فإن  
من المتوقع أن يختار تلك السلعة الأرخص . ومثل هذه المنافسة ينتج عنها عادة إنخفاض في الطلب  
على منتجات المنشأة . وهذا بالتالي يؤدي إلى انخفاض الأرباح وإنخفاض دخل المساهمين . وقد  
يتدهور الموقف أكثر من هذا نتيجة لزيادة في نفقات الإنتاج .

وحيث لا يكون للإدارة إلا سيطرة محدودة ، على المنافسة في السوق ، ومن ثم على مصادر  
الإيرادات ، لذلك يجب أن توجه اهتماماً إلى تلك المجالات التي يمكن السيطرة عليها وهي  
النفقات ، ومن ثم تستطيع أن تجعل سعر السلعة التي تبيعها أكثر قدرة على المنافسة .

مثال ذلك ، أن وفورات كبيرة يمكن تحقيقها إذا تم شراء المواد في كميات كبيرة . كما أن  
تحسين طرق التشغيل يترتب عليه كفاية أعلى للعمليات .

وقبل أن تتمكن من ضبط الإنفاق ، لابد أولاً من تحديدها . فإذا كانت النفقات متزايدة ،  
فهل الزيادة بسبب الإسراف في استخدام المواد ؟ أو فشل الآلات وتعطلها ، أم أداء العامل ؟  
ولكي تستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة يجب أن يكون لدى الإدارة :

### ● معلومات عن الأداء .

### ● معدلات نمطية يمكن تقويم الأداء الفعلي بالقياس إليها .

وعلى سبيل المثال ، قد يكون لدى الإدارة بيانات تدل على أن عاملاً معيناً ينتج ٤٠ وحدة  
في اليوم . وهذه البيانات في حد ذاتها لا تكفي لتقويم الأداء ، ولكن إذا كان هناك معدل يحدد  
أن العامل يجب أن ينتج على الأقل ٥٠ وحدة في اليوم ، فإن الإدارة تكون قادرة على التقويم بناء  
على أسس وتستطيع اتخاذ الإجراءات الصحيحة .

● نفقة المواد .

● نفقة العمل .

● النفقات غير المباشرة . ( مرافق ، تأمين ، ضرائب ... )

ويمكن وصف نفقات المواد والعمل بأنها إما نفقات مباشرة أو نفقات غير مباشرة . وتتضمن نفقات المواد المباشرة كل الخامات وأيضاً الأجزاء المستخدمة في العملية الإنتاجية ، والتي تصبح جزءاً من المنتج النهائي ، في حين تتضمن نفقة المواد غير المباشرة تلك المواد المستهلكة أو المستخدمة في المعاونة في الإنتاج ، ولكنها لا تصبح جزءاً من المنتج النهائي ، كذلك فإن العمل المستخدم في الإنتاج ( العمال القائمين بتشغيل الآلات ، والملاحظين ، والمفتشين ... إلخ ) يمكن تصنيفه لي عمل مباشر ، في حين أن العمل المعاون في الإنتاج ( رجال البيع ورجال العلاقات العامة ، وشئون الأفراد ، والمحاسبين ... إلخ ) يعتبر نفقات غير مباشرة . وهناك سبب رئيسي للتمييز بين النفقات المباشرة وغير مباشرة ، هو أن النفقات المباشرة يمكن تقويمها في ضوء عدد وحدات الإنتاج ، في حين أن النفقات الغير مباشرة يجب أن يتم تحليلها بناء على أساس آخر ، ويمكن تخفيض النفقات المباشرة عادة بتطبيق طرق أحسن للإنتاج ، أو باستخدام آلات أحدث . أما النفقات الغير مباشرة فيمكن ضبطها باستخدام الموازنة .

### التحليل المالي :

إن تحليل الموقف المالي للمنشأة يساعد في الإجابة على سؤال هام هو « ما هو المركز المالي الحالي للمنشأة ؟ » كما يساعد تحليل العمليات في الإجابة على السؤال : « لماذا يكون المركز المالي على ما هو عليه ؟ » إن التحليل المالي يختص فقط بالأداء المالي ، أما تحليل العمليات فإنه يتعلق بالمشروع كله والمناخ المحيط به .

وتعتبر معرفة المركز المالي للمنشأة من الأمور الهامة بسبب :

● أن الموقف المالي المتدهور باستمرار يكشف للإدارة أن هناك مشكلة في أسلوب العمل يجب العمل على تصحيحها .

● أن المركز المالي يوضح إلى أي مدى يمكن للإدارة أن تتخذ بعض الإجراءات في محاولة تحقيق الأهداف المنشودة .

● تهتم البنوك وشركات الإقراض التي تدرس إتفاقاً مالياً مع شركة ما أن تتعرف على درجة الخطورة التي يمكن أن تواجهها .

● يتم المقرضون والمساهمون وغيرهم من أصحاب حقوق الملكية بنشاط المشروع وموقفه  
المالى .

وهناك تقريران ماليا يلخصان الموقف المالى للمنشأة :

( ١ ) الموازنة العامة .

( ٢ ) قائمة الأرباح والخسائر .

وتوضح للموازنة العامة القيمة الصافية للمشروع فى تاريخ محدد ، مثل نهاية سنة مالية ، أو سنة ميلادية ، بينما توضح قائمة الأرباح والخسائر أداء المنشأة خلال فترة زمنية معينة .

النظم المالية :

ليس هناك نظام مالى مثالى أو كامل تماماً . . . إن فاعلية النظام المالى تتحدد بدرجة ادائه فى ظل ظروف معينة . والنظام المناسب لمنشأة كبرى ذات انتاج كبير قد لا يتناسب مع منشأة صغيرة تقوم على انتاج الطليبات . وحتى بالنسبة للمنشآت المتماثلة فى الحجم ، فإنه من المحتمل ألا تكون النظم المالية فيها موحدة ، وبالتالي لا يمكن تطبيق نظام واحدة منها فى الأخرى .

وقد يتكون النظام المالى من أكثر الاجراءات تقدماً ، وأحدث الامكانيات ، ولكن إذا فشل فى تزويد الادارة بالمعلومات والبيانات التى تحتاج اليها من أجل التشغيل الكفء ، فإنه فى هذه الحالة يكون قليل الفائدة وهذا المعنى ، فان النظام المالى يجب أن يعد خصيصاً ليتناسب مع تنظيم معين .

ولا يعاد النظر عادة فى النظام المالى إلا فى ثلاث حالات :

● عند إعادة تنظيم المشروع .

● عندما يكون هناك مشكلة مالية خطيرة .

● عندما يفشل النظام القائم فى توفير البيانات والمعلومات التى تحتاج اليها الادارة .

ففى هذه الحالات تعيد الادارة النظر فى النظام المالى بأكمله فى محاولة لتحديد أنسب التحسينات التى يمكن ادخالها . وقد تعتمد الادارة على خدمات الخبراء والمحترفين فى هذا المجال ، والمتخصصين فى المحاسبة ، والمستشار - دارين ، ومتجى الحاسبات الالكترونية .

المراجعة والتحليل الداخلى :

إن المراجعة الداخلية هى جانب هام فى أى مشروع ، وهى تتضمن الإستخدام المناسب للموارد المالية ، وعلى الخصوص ، فإن المراجعة تحمد عدة أغراض :

- تدفع العمليات في توافق مع المعايير والاجراءات المحددة .
- تضمن فاعلية أساليب الرقابة المقررة من الإدارة .
- تقوم كفاية الطرق ، والاجراءات ، والتصرفات المستخدمة لتحقيق أهداف المشروع .
- تكشف عن الأخطاء في تنفيذ السياسات والاجراءات والقواعد والتوجيهات التنظيمية .
- تحبط المحاولات المنحرفة لإساءة استخدام الموارد .

وتختص المراجعة بصفة أساسية بالجانب المالى من عمليات المشروع في حين يختص التحليل المالى بدراسة للعوامل الموضوعية ، مثل : الطرق والإجراءات . ويتم التحليل الداخلى عادة بعد أن تتم عملية المراجعة ولا شك أن البيانات الأولية لا قيمة لها إلا إذا تم إدماجها في شكل له معنى ، من خلال مقارنة العوامل المترابطة . وعلى سبيل المثال ، فإن زيادة قدرها ١٠ ٪ في حجم المبيعات يمكن تفسيرها على أنها تحسن في الأداء ، حتى تتم مراجعة النفقات التى توضح أن تلك الزيادة في المبيعات لم تتحقق إلا بزيادة كبيرة نسبياً في نفقات التسويق . وكذلك فإن المشروع الذى يعانى مبيعات ثابتة ، أو حتى منخفضة ، يجوز أن يكون في مركز مالى متحسن من خلال زيادة قدرة التشغيل .

وتسند مسئولية إجراء المراجعة والتحليل الداخلى إلى إدارة الحسابات المركزية ، وبعض المنشآت تنشئ قسماً خاصاً تحت الاشراف المباشر من المراقب المالى يعرض الموقف على الادارة العليا ، وقد يتقدم بالتوصيات اللازمة لاستمرار ، أو إنهاء سياسات أو إجراءات معينة . ويقرر رئيس الشركة أو مديرها العام عادة نوع من الاجراءات التصحيحية اللازمة . وقبل إتخاذ قرار نهائى ، فانه قد يريد استشارة بعض الموظفين الفنيين بالتنظيم ، وقد يفوض الأعمال الروتينية إلى المراقب المالى للإشراف على تنفيذها .

ويتم إجراء المراجعة والتحليل الداخلى بشكل دورى ، ويحد أدنى عادة هو السنة ، وفي المنظمات الكبيرة يذهب المراجع إلى القسم بنفسه ، أو المكتب موضع المراجعة حتى يحصل على المستندات والسجلات المطلوبة . وحيث يكون حجم عمليات المراجعة كبيراً فإن الفحص الشامل لا يجرى إلا نادراً . وفي أغلب الأحيان ، فإن المراجع يقوم بفحص عينة عشوائية ، وبلجاً إلى الفحص الشامل إذا كشف تحليل العينة عن انحرافات أو أخطاء جسيمة .



## الجزء الثانى

- ١/٢ التخطيط .
- ٢/٢ إتخاذ القرارات .
- ٣/٢ القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية .
- ٤/٢ الاتصالات وتداول المعلومات .
- ٥/٢ المتابعة وتقييم الأداء .



١/٢ التخطيط

PLANNING



● التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها ، وكذا محاولة التنبؤ ( أو توقع ) الميعقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها .

● التخطيط يأتي أولا - فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى ، كذلك فإن التخطيط يجب أن يشمل كافة أجزاء ومرافق المنشأة - من أعلى إلى أسفل وفي جميع الاتجاهات - إذ لا يكفي أن تهتم الإدارة العليا مثلا بوضع خطط للعمل ، بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذي .

● يبنى التخطيط على عنصرى التقدير ESTIMATION والمرونة FLEXIBILITY أى التقدير المستقبل لعناصر العمل والانتاج والظروف المحيطة ، والمرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها .

● ينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين ، التخطيط الاستراتيجى STRATEGIC والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل . والتخطيط الجارى ( أو تخطيط العمليات ) OPERATIONAL والذي يتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط .

● تتكامل مجموعة من الأدوات والأساليب لاستكمال خطة المنشأة ، منها الموازنات ، السياسات ، البرامج ، النظم والإجراءات . الجداول الزمنية وغيرها من الأدوات الإدارية المتخصصة التي تترجم أبعاد الخطط إلى مهام قابلة للتنفيذ .

● تحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسى لعملياتها وتصيغ كل شىء فيها بصيغة مميزة ، وبالتالي تكون التعديلات فيها عادة بطيئة ومتباعدة فى الزمن ، بعكس التخطيط الجارى الذى يتصف بالحركة والتغير المستمر على فترات قصيرة .

#### عملية التخطيط THE PLANNING PROCESS

سواء كان التخطيط استراتيجيا أو جاريا ، فهناك منطق واحد يحكم النوعين ، ومنهج واضح متفق عليه ينبغي أن يسير عليه المخططون فى كلتا الحالتين وهو ما يطلق عليه « عملية التخطيط » .

دعنا نتأمل معا هذه العملية التخطيطية وعناصرها المميزة كما يلخص الشكل التالى



هل تتبع كل المنشآت نفس المنهج بنفس ترتيب الخطوات ؟  
طبعاً هناك اختلاف ولكن المنطق الأساسي واحد في جميع  
الحالات .

الشكل رقم ٢ / ١ السابق يوضح فكرة التخطيط بعناصرها الأساسية وخطواتها الرئيسية ،  
ومن هذا الشكل يمكن أن تكتشف المنطق الأساسي لعملية التخطيط :

إن عملية التخطيط تماثل تماماً عملية رسم خريطة يسير وفقاً لها قائد الطائرة مثلاً . فهي  
تبدأ بتحديد الهدف ( محطة الوصول بالنسبة لقائد الطائرة ) . ثم تحيط بنظرة شاملة بالظروف  
المحيطة بالمنشأة ( الظروف الجوية والمناخية في حالة الطائرة ) ، ثم تراجع الظروف وإمكانيات  
المنشأة من أفراد وأموال ومعدات ، وكذا ما قد تعانيه من مشاكل أو متاعب ( نفس الشيء بالنسبة  
للطائرة إذ يجب فحصها فنيا بشكل دقيق والتأكد من توفر ما تحتاجه الرحلة من وقود ومهمات  
وأغذية ... ) .

وفي ضوء ما سبق فإن عملية التخطيط تحاول اختيار أفضل طريق تسير فيه المنشأة للوصول  
إلى هدفها ( قائد الطائرة يفعل نفس الشيء إذ يختار الطريق والارتفاع والسرعة المناسبة لضمان  
الوصول بسلام إلى نقطة النهاية ) . وعلى هذا الطريق الرئيسي تحدد عملية التخطيط النقاط الفرعية  
والتفاصيل الدقيقة للأداء ( في حالة الطائرات هناك محطات توقف وتزود بالوقود ... الخ قبل  
الوصول إلى النهاية ) .

كذلك تتضمن عملية التخطيط تحديد نقاط المراجعة والتقييم التي يعتمد عليها المدير لكي  
يتبين دقة التنفيذ ( كما يراجع قائد الطائرة قياسات الضغط والارتفاع ومؤشرات  
السرعة ... الخ ) .

- هل تختلف عملية التخطيط في مؤسسة للمقاولات عنها في شركة صناعية ؟
- هل يختلف عملية التخطيط في ادارة شئون العاملين عنها في ادارة التسويق ؟
- هل يختلف اهتمام المدير العام للمنشأة بالتخطيط عن اهتمام مدير فرع المؤسسة أو مدير ادارة بها ؟

إن الاجابة عن التساؤلات السابقة جميعها بالنفى حيث طبيعة العملية التخطيطية واحدة برغم الاختلافات في مواقع المخططين .



## ● حقائق أساسية عن التخطيط :

— التخطيط يأتي أولا . . إن وظائف الادارة الأخرى جميعا تساعد في تنفيذ الخطة ، إذن ، لابد أن يتم إعداد الخطة أولا قبل الالتزام بأى شىء آخر . ( قارن هذه الحقيقة في منشأة جديدة تقام لأول مرة ومنشأة أخرى قائمة فعلا ) .

— التخطيط شامل . . لكى يكون للتخطيط معنى لابد وأن يشمل كل أجزاء ومستويات العمل فى المنشأة حتى يتوفر التجانس والتوافق بين عناصر المنشأة وتتجه كلها ناحية هدف واحد ( أو أهداف مشتركة ) ويمتنع التناقض أو التضارب بينها .

— التخطيط عملى . . نحن لا نخطط من أجل التخطيط . أى أن الخطط ينبغي أن تكون واقعية وعملية وقابلة للتنفيذ . . حتى تكون فعالة ومجدية . ويكون الحكم على كفاءة وفعالية التخطيط بقياس النتائج التى تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها .

— التخطيط احتمالى . . أى خطة لا يمكن أن تكون مؤكدة التحقق نظرا لتغير الظروف والعوامل المحيطة بعمل المنشأة . إذن لابد وأن تكون الخطة مرسومة على أساس احتمالى بمعنى أنها تأخذ فى الاعتبار احتمالات تغير الظروف ، ويكون هناك بدائل يمكن الاعتماد عليها فى كل حالة .

— التخطيط التزام . . إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة ولا شك أن الاقدام على استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الادارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها .

— التخطيط يؤسس على معلومات . . إن العيب الأساسى فى عملية التخطيط هو تجميع المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن اتجاهات النشاط الاقتصادى وفرص الاستثمار . وبالتالي لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة .

★ يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها . وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي يترابط مع مفهوم « الاستراتيجية STRATEGY » وهي الأسلوب الذي تختاره الادارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج .

● في تعبير بسيط الاستراتيجية هي كيفية استفادة المنشأة من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها .

★ الخطة الاستراتيجية موجودة في كل منشأة ( أو يجب أن تكون موجودة ) بغض النظر عن الحجم أو الامكانيات ( كل رجل أعمال أو مدير يعمل عادة وفقا لاستراتيجية معينة - حتى ولو لم يكن مدركا لها بوضوح )

أمثلة ، للتفكير الاستراتيجي :

- مؤسسة لخدمات التشغيل والصيانة تريد الدخول في مجال المقاولات .
- شركة صناعية تسعى لزيادة نسبة التصنيع الداخلي لمكونات السيارة التي تتولى تجميعها إلى ٥٠ ٪ .
- شركة للتوزيع ( تجارة داخلية ) تحاول الدخول في مجال الاستيراد .
- تنوع النشاط بحيث لا تعتمد المنشأة على انتاج سلعة واحدة فقط .
- غزو أسواق جديدة بأساليب تسويقية مبتكرة .

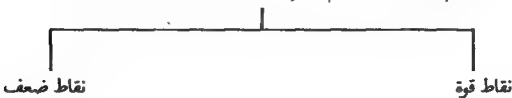
● تنطبق فكرة « عملية التخطيط » على التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تمر الادارة بعدة خطوات من أجل تكوين خطتها الاستراتيجية على النحو المبين في الجدول رقم ٢ / ١ :

## عملية التخطيط الإستراتيجي

- ١ - إختيار مجال النشاط الرئيسي للمنشأة .
  - صناعة - تجارة - إستيراد - تصدير - مقاولات - خدمات
  - [ تحديد طبيعة السلعة أو السلع / الخدمات التي تريد المنشأة التعامل فيها ]
  - [ تحديد مستوى الجودة للسلع / الخدمات التي تريد المنشأة الإلتزام به ]
  - [ تحديد السوق - أو الجزء من السوق - الذي تريد الادارة التعامل فيه ]
  - [ تحديد المصادر التي تريد الادارة التعامل معها - موردين - متجين ... ]
  - [ تحديد المدى الجغرافي لنشاط المنشأة - محلى - اقليمى - قومى - على ]
- ٢ - تحليل وتقييم الظروف العامة المحيطة .
  - [ تحليل وتقييم الظروف والمتغيرات الإقتصادية المحلية والدولية ]
  - [ تحليل وتقييم الظروف في السوق المحلي ومدى النشاط الحالى والمتوقع وأهم العوامل المؤثرة في نشاط السوق ]
  - [ تحليل وتقييم السياسات الحكومية المنظمة للأعمال ومدى تأثيرها على أنشطة المنشأة ]
  - [ تحليل وتقييم الظروف الإجتماعية والسياسية السائدة والمتوقعة ]



- ٣ - تحليل إمكانيات وظروف المنشأة الذاتية
  - [ الموارد ، الأموال ، الأفراد ، المعدات ، الخبرات ، السمعة في السوق ]
  - [ الظروف الداخلية ، معدلات النمو ، الالتزامات المالية . . ]
  - [ التنظيم الداخلى ، النظم ، الإجراءات ، السياسات ، الخطط . . . ]



الجدول رقم ١ / ٢  
عملية التخطيط الاستراتيجي

#### ٤ - إختيار الإستراتيجية الأفضل

- [ تحديد الأهداف الإستراتيجية - الإستقرار ، النمو ، الإنكماش ]

- أهداف المبيعات والتسويق .
- أهداف الربحية .
- أهداف النمو والمركز التنافسي .

أمثلة : - زيادة المبيعات بقيمة تتراوح من ٥ إلى ١٠ مليون  
جنيه سنويا خلال العشر سنوات القادمة .  
- الدخول إلى أسواق جديدة لأول مرة .

٥ - تصميم السياسات الإستراتيجية :

- [ سياسات الإنتاج والتطوير السلمي ]
- [ سياسات الأفراد والإبتكار التكنولوجي ]
- [ سياسات الإستثمار والتمويل ]

٦ - تطوير التنظيم الإداري ونظم العمل :

تمكينا للمنشأة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية . لا بد من تطوير أوضاعها التنظيمية  
ونظم وأساليب العمل بها بما يتماشى مع الأهداف والسياسات الإستراتيجية التى تم  
إختيارها .

الهدف الإستراتيجى بالتوسع والإنتشار الجغرافى قد  
يتطلب تطوير المنشأة على أساس التنظيم اللامركزى بدلا من  
المركزىة .

تابع الجدول رقم ١/٢

### خصائص التخطيط الاستراتيجى :

- \* يتسم التخطيط الاستراتيجى بأنه عملية منظمة لها اجراءات معروفة ويختص بتنفيذها جهاز ( أجهزة ) محدد فى المنشآت .
- \* يعتمد التخطيط الاستراتيجى على نتائج البحوث والدراسات فى مختلف مجالات النشاط (بحوث تسويق ، بحوث صناعية ، دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية ، تحليل الاحصائيات ..... )
- \* يعتمد التخطيط الاستراتيجى على تكامل جهود مجموعات متعددة من العاملين فى مختلف أجزاء المنشأة .
- \* يتبلور التخطيط الاستراتيجى فى مجموعة من الخطط والبرامج المكتوبة .

هل هذا هو الأسلوب الوحيد للتخطيط ؟ ما رأى فى المدير  
الذى يعتمد على فكره الخاص وقدراته الذاتية فى التخطيط ؟

- \* يستند التخطيط الاستراتيجى إلى نظرة مستقبلية للأمور ، إذ يعتمد على تحليل النتائج المتوقعة من القرارات التى تتخذها الإدارة فى وقت معين .
- \* يتعامل التخطيط الاستراتيجى مع البدائل المتاحة للإدارة فى المستقبل .
- \* تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجى الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لقضايا العمل الإدارى المختلفة .
- \* التخطيط الاستراتيجى ليس مجرد خطة واحدة ، بل هو هيكل من الخطط STRUCTURE يحتوى الخطط طويلة الأجل وتلك قصيرة الأجل فى مختلف المجالات والمستويات .

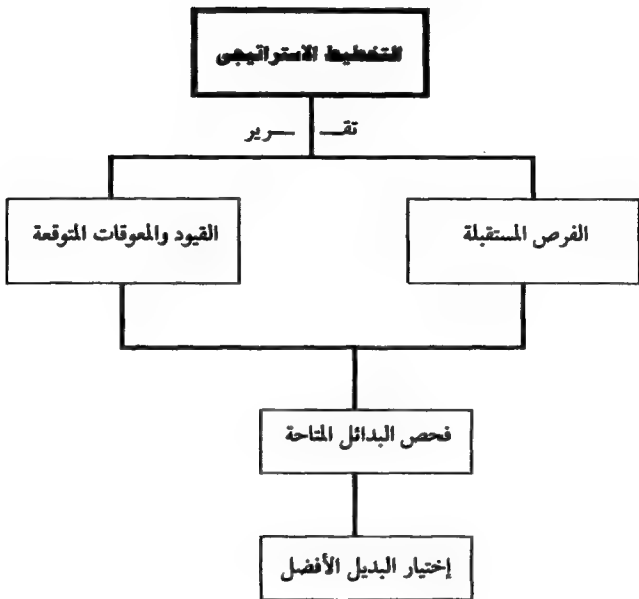
عملية التخطيط الاستراتيجي :

#### THE STRATEGIC PLANNING PPOCESS

\* تتبع الإدارة العليا في المنشآت المتقدمة إداريا منهجا متميزا للتخطيط الاستراتيجي يتكون من خطوات محددة سلفا ومسئوليات مسندة إلى أفراد معينين وقد تختلف هذه الخطوات من منشأة لأخرى .

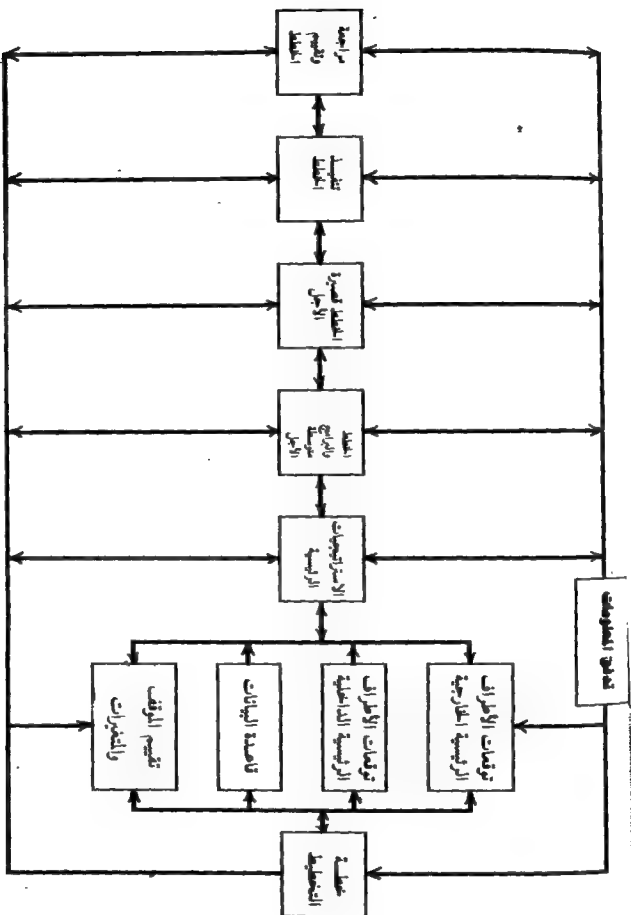
كما قد تتأثر بالاهتمامات الشخصية لرجال الإدارة العليا ، ولكن في جميع الأحوال فإن « منهج » التخطيط لابد من أن يكون واضحا .

والشكلين التاليين ٢/٢ و ٣/٢ يوضحان العناصر الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي :



التخطيط الاستراتيجي  
شكل رقم ٢/٢





هيكل وصليية التخطيط الاستراتيجي شكل رقم ٣ / ٢

من الشكل السابق يتضح أن أهم مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجي هي  
الآتية :

• تقييم (مراجعة) الموقف : THE SITUATION AUDIT

وهو التحديد والدراسة الشاملة لعناصر الموقف الداخلي  
والخارجي للمنشأة ، ويتيح من هذه الدراسة المعلومات الأساسية  
اللازمة لوضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط .

وأهم المعلومات الناشئة عن هذا التقييم هي :

- ★ الأوضاع الإجتماعية السائدة .
- ★ الأوضاع الاقتصادية السائدة .
- ★ تطلعات المستهلكين وأنهاط تصرفهم .
- ★ تطورات مستويات الدخول والأسعار .
- ★ أوضاع المنافسة والمنافسين .
- ★ التشريعات والأنظمة الحاكمة للنشاط .
- ★ حركة الأسواق المالية وإتجاهات المصارف نحو توفير التمويل والائتمان .
- ★ حركة أسعار الأسهم والأوراق المالية .
- ★ آراء وإتجاهات رجال الإدارة العليا في المنشأة .
- ★ تطورات الانتاج والطاقة الانتاجية في المنشأة .
- ★ المركز المالي للمنشأة .
- ★ المركز التنافسي للمنشأة .
- ★ حركة المبيعات والمخزون .

• قاعدة البيانات : THE DATA BASE

هي المستودع المتكامل لكل البيانات والحقائق عن الأداء  
السابق للمنشأة ، ومواقفها الحالية ، والتطورات المتوقعة .

إن قاعدة البيانات تحتوى تسجيل حى ومتطور للبيانات عن كل أوجه النشاط بالمنشأة ،  
وتختلف الموارد والامكانيات المتاحة لها ومجالات استغلالها .

وتشمل بالتالى بيانات عن :

- ★ المبيعات .
- ★ المخزون السلمى .
- ★ الطاقات الانتاجية .
- ★ الآلات والمعدات والأصول الثابتة .
- ★ القوى العاملة .
- ★ العملاء .
- ★ الايرادات والتفقات والأرباح .
- ★ المشاريع تحت التنفيذ .
- ★ العائد على الاستثمار فى مشاريع المنشأة .
- ★ الانتاجية وكفاءة استثمار الأموال .
- ★ نظم العمل واجراءاته .
- ★ سياسات الإدارة .
- ★ المركز التسويقي للمنشأة .

\* وتصفف البيانات عادة إلى :

● المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض  
أو الثبات . مثال ذلك أرقام المبيعات ، والانتاج ، والأرباح وغيرها من الأحداث التى  
تمت فى فترة سابقة . وقيمة المعلومات التاريخية أنه يمكن استخلاص منها بعض  
المؤشرات الأساسية التى تدل الإدارة على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة .

● المعلومات الحاضرة وهى تصف أبعاد الموقف كما هو فى نقطة الزمن الحالية . مثال أرصدة  
المخزون ، أرقام القوى العاملة ، وتوزيع عملاء الشركة . أى أن المعلومات الحاضرة  
تدل الإدارة على الموقف الآن وهى معلومات لها قيمة هائلة وتتوقف فعاليتها فى خدمة  
أغراض التخطيط على مدى السرعة التى تصل بها إلى الإدارة .

فكلما قل الفارق الزمنى بين حدوث الموقف وبين تبليغ الإدارة به ، كلما كانت  
فاعلية المعلومات كبيرة ، وبالعكس فإن انقضاء فترة زمنية طويلة بين حدوث الموقف  
وابلاغ الإدارة به يحول المعلومات الحاضرة إلى معلومات تاريخية وتفقد بالتالى جانباً من  
فاعليتها كمرشد متجدد للإدارة .

● المعلومات المستقبلية وهى التنبؤات بالأحداث المحتملة فى المستقبل والتى على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبنى توقعاتها . وهى أساس هام لعمليات التخطيط عموماً والتخطيط بعيد المدى بصفة خاصة .

وتشمل المعلومات المطلوبة لتقييم الموقف ، معلومات عن المشروع ذاته ، ومعلومات أخرى عن المناخ الذى يعمل فيه المشروع .  
وتتضمن المعلومات عن المشروع ( الشركة ) ما يلى :

- الأرباح المحققة ونسبتها إلى إجمالى رأس المال ، رأس المال المستثمر ، والمبيعات .
- نسبة مساهمة كل نوع من المنتجات فى الأرباح المحققة .
- موقف منتجات الشركة فى السوق والمرحلة التى بلغها كل منها فى دورة حياته السوقية .
- الموارد الداخلية من حيث المباني والآلات والمعدات ، التقنية ، الائتمان من البنوك ، والأفراد من مختلف المهن ومستويات الكفاءة .
- تطور الهيكل التنظيمى للمشروع والاتجاهات المتوقعة للتغيير .
- مركز المشروع التنافسى ودرجة تقدمه أو تخلفه بالنسبة للصناعة .
- أنشطة البحوث والدراسات الجارية بالمشروع وإحتمالات نجاحها .

وعلى ضوء مثل هذه البيانات يمكن تحديد مواطن القوة أو الضعف للمشروع ، حيث تعتبر الجوانب القوية بمثابة موارد يعتمد عليها فى خططه القادمة ، والجوانب الضعيفة بمثابة أعباء أو قيود ينبغى أخذها فى الاعتبار حتى تأتى الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ .

● معدلات النمو فى الإقتصاد القومى وفى كل من قطاعاته الرئيسية وانعكاسات هذا النمو على الطلب المحتمل لمنتجات المشروع .

● تحليل لمواقف المنافسين المحليين والأجانب وتتبع سياساتهم واستراتيجياتهم واستنتاج تأثيرها على أنشطة المشروع ومركزه التسويقى .

● إحتمالات ظهور منتجات بديلة لما يقدمه المشروع .

● مصادر الحماية التى يتمتع بها المشروع مثل دعم الدولة أو الحماية الجمركية ضد المنافسة الأجنبية وإحتمالات استمرارها .

● تركيب السوق المحلى وهيكل التوزيع الذى تستخدمه المنشأة وإحتمالات التغيير فيها .

● الجهاز المصرفى والسياسة الائتمانية والتطورات المحتملة فيها ومدى تأثير ذلك على قدرة المشروع التمويلية .

● سوق المواد الخام وقطع الغيار التي يعتمد عليها المشروع ودرجة الاستقرار فيها ،  
واتجاهات الموردين بالنسبة للمشروع .

● اتجاهات المستهلكين بالنسبة للمنشأة ودرجة رضاهم عن منتجاتها،

● الأحوال السياسية والاقتصادية العامة المحلية والدولية والتطورات المحتملة فيها .

\* تقدير الفرص والمعوقات :

من واقع تحليل المعلومات التي تحتويها قاعدة البيانات يمكن للمخطط الاستراتيجي أن يتوصل إلى مرتكزات أساسية هي :

★★ الفرص المتاحة للمنشأة OPPORTUNITIES وتمثل فرصا تسويقية يمكن للمنشأة أن تستثمرها وتحقق منها عائدا إيجابيا .

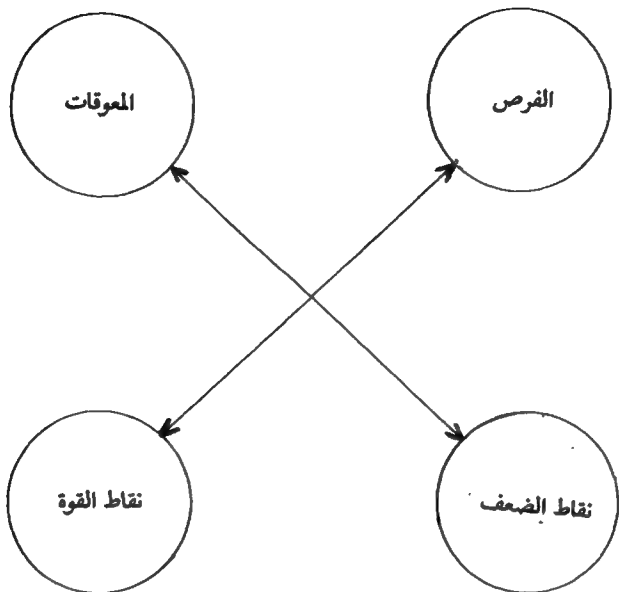
★★ المعوقات المتوقعة : CONSTRAINTS وتعبّر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة وتهدد المنشأة بعدم تحقيق أهدافها .

\* تقدير نقاط القوة والضعف :

من جانب آخر وفي ضوء رؤية الفرص والمعوقات يمكن للمخطط الاستراتيجي أن يحدد أمرين أساسيين :

★★ نقاط القوة في المنشأة ، وهذه قد تكون مادية ( رأس مال أو مركز مالي قوى ) وقد تكون بشرية ( عمالة مدربة ، اخصائيين ماهرين ) أو تكون معنوية ( سمعة تجارية ، معلومات وفيرة ) .

★★ نقاط الضعف في المنشأة ( مادية ، بشرية ، أو معنوية ) .



شكل ٤/٢

أى أن الخطة الاستراتيجية تهدف في الأساس إلى استثمار الفرص المتاحة للمنشأة باستخدام نقاط القوة المتوفرة لها من ناحية ، ومعالجة الضعف وتجنب تأثير المعوقات من ناحية أخرى .

تحديد الأهداف : OBJECTIVES

في ضوء ما يتجمع من معلومات عن المشروع والمناخ الذي يعمل فيه ، وفي إطار السياسات الرئيسية ، تستطيع الإدارة أن تحدد الأهداف التي تتخذها الخطط مناراً لها ، ويجدر أن نفرق هنا بين ثلاث مستويات من الأهداف :

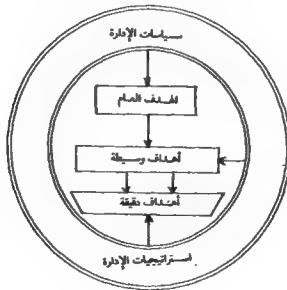
\* الهدف العام للمشروع وهو الغرض الذي أنشئ المشروع من أجل تحقيقه ، فالهدف العام للبنك المركزي مثلاً هو إدارة الجهاز المصرفي والرقابة على الائتمان في الدولة .

\* الهدف الوسيط وهو غرض فرعى يقوم على تحقيقه جزء من المشروع ، مثلا عملية إصدار البنكنوت هو هدف وسيط للبنك المركزى تقوم على تحقيقه إدارة الإصدار . وتنفيذ مجموع الأهداف الوسيطة يؤدى إلى تحقيق الهدف العام للمشروع .

\* الهدف الدقيق وهو نتيجة محددة كميا ينبغي الوصول إليها فى مجال نشاط معين ، والهدف الوسيط يتم تحليله عادة إلى مجموعة من الأهداف الدقيقة ، يقوم على الوفاء بها أقسام المشروع ووحداته التنفيذية المختلفة .

والصفة الأساسية للأهداف أن تكون واضحة ومحددة حتى تتخذ أساسا للتخطيط ، وعلى سبيل المثال إذا كانت السياسة التسويقية لإحدى الشركات تنص على « ضرورة التوسع فى التصدير للأسواق الأوروبية » فإن الهدف الوسيط فى هذه الحالة يجب أن يكون « زيادة صادراتنا إلى ألمانيا الغربية بنسبة ٢٠ ٪ عام . . . . . » عما كانت عليه فى العام السابق « كما أن الهدف الدقيق قد يكون « زيادة صادرات السلعة ( أ ) إلى ألمانيا الغربية بنسبة ٥٠ ٪ والسلعة ( ب ) بنسبة ٣٠ ٪ والسلعة ( جـ ) بنسبة ٧٥ ٪ وذلك فى نهاية عام . . . . . » تحقيقا للزيادة الكلية المستهدفة فى الصادرات » .

ويصور الشكل رقم ٢ / ٥ العلاقة بين أنواع الأهداف الثلاثة من ناحية وبين استراتيجيات وسياسات المشروع من ناحية أخرى :



شكل ٥ / ٢

العلاقة بين أنواع الأهداف  
وبينها وبين السياسات والاستراتيجيات

كذلك إذا كانت سياسة إحدى الشركات تستهدف أن تكون « رائدة صناعة الدواء » فإن الأهداف الوسيطة والدقيقة يجب أن تترجم تلك السياسة في شكل رقمي محدد مثل « زيادة الانتاج والمبيعات بنسبة ٢٥ ٪ سنوياً للسنوات الثلاث المقبلة ونسبة ١٥ ٪ للسنتين التاليتين » . كما تفضل تلك الزيادات في شكل أهداف دقيقة بالنسبة لكل نوع من المنتجات ولكل منطقة سعية .

ومن الأهداف الشائعة بين الشركات محاولة تحقيق عائد محدد على رأس المال المستثمر ، ومن خلال هذا الهدف تستطيع الإدارة تحديد أهداف المبيعات والايادات التي يجب تحقيقها والتفقات التي لا يجوز تحطيمها حتى تصل إلى العائد المحدد ، ويتوقف تحديد العائد المطلوب على مدى تقبل الإدارة للمخاطر ، إذ لا شك أن الحصول على ٥٠ ٪ عائد على رأس المال المستثمر مثلاً يحتم على الإدارة الدخول في مجالات عمل تتسم بالمخاطرة لما يتطلبه الأمر من تجديد وابتكار ، أما إذا قنعت الإدارة بعائد يعادل ٥ ٪ أو ١٠ ٪ فيمكنها الحصول عليه دون مخاطرة كبيرة ، وبشكل عام فإن فكرة الأهداف الوسيطة تجعل الإدارة ملزمة بتعيين هدف كمي لكل وجه من أوجه النشاط في الانتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد ، وكذلك في علاقات المشروع بالبيئة ومدى تحمله للمسئولية الاجتماعية .

#### رسم الاستراتيجيات : STRATEGIES

الاستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنشأة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة .

أي أن الاستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها ، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ ، فعلى سبيل المثال قد تبني إحدى الشركات استراتيجيتها في الانتاج والتسويق على أساس رفع أسعار البيع المحلي واستخدام الناتج في تغطية الخسائر الناتجة عن التصدير بأسعار تقل عن التكلفة الكلية للانتاج ، تلك الاستراتيجية تقوم على تحميل السوق المحلي عبء عملية غزو الأسواق الأجنبية في سبيل الحصول على قدر من العملات الأجنبية يسمح باستيراد مستلزمات الانتاج الضرورية لاستمرار نشاط المشروع .

من ثم نجد أن هذه الاستراتيجية قد حددت للإدارة كيف تستفيد من أحد الموارد المتاحة لها وهي السوق المحلي الذي لا ينافسها فيه أحد، وكيف تتغلب على نقطة ضعف هي إرتفاع تكلفة الانتاج وعدم القدرة على المنافسة في الأسواق الأجنبية إلا بتخفيض الأسعار .

من ناحية أخرى ، فإن الاستراتيجية ترشد الإدارة إلى أنواع التعديلات التي يجب أن تلجأ إليها لتواجه التغيرات التي تطرأ على الموقف . ففي مثالنا السابق قد تمنح الدولة فجأة تراخيص استيراد لشركة أخرى لتوريد منتجات مماثلة ، وبالتالي تضطر الشركة الأولى إما إلى خفض أسعار



البيع المحلى للاستمرار فى السوق أو التضحية بعمليات التصدير وهنا يجب على الاستراتيجية الواضحة أن ترشد إلى القرار السليم .  
ونمر عملية رسم الاستراتيجية بالخطوات الآتية :

★ تصور ما يمكن أن تؤول اليه حال المنشأة بعد خمس سنوات مثلا إذا استمرت على نفس أساليب العمل وأوجه النشاط الحالية . أى إذا استمرت تبيع نفس المنتجات من خلال ذات المنافذ التوزيعية وبنفس الأسعار فى الأسواق ذاتها .

أكبر الظن أن استمرار المنشأة بهذا النسق سوف يترتب عليه خسارة وتخلف نظرا لأن الآخرين يتحركون ولأن المناخ لا يبقى على ما هو عليه أبدا .

★ وفى ضوء التصور السابق ، وفى إطار المعلومات المتاحة ، فإن الخطوة الثانية فى رسم الاستراتيجية هى إعادة النظر فى الأهداف السابق تحديدها للتأكد من أن امكانيات تحقيقها لازالت كبيرة .

★ الخطوة الثالثة ، هى تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى من ناحية وبين الموقف المستهدف من ناحية أخرى ، وهذا ما يعبر عنه « بالفجوة التخطيطية » ومن أمثلة الفجوات :

● البيع الآن يتم بالكامل فى السوق المحلى ولكن المستهدف أن يصدر ٣٠٪ من الانتاج الكلى فى نهاية السنة القادمة .

● يتم الآن تصنيع ١٠٪ من أجزاء السيارة محليا فى شركة للسيارات ، والمستهدف أن تصنع بنسبة ٥٠٪ محليا فى نهاية العامين القادمين .

● ١٠٪ من المديرين الآن حاصلين على شهادات جامعية والهدف أن تصل النسبة فى نهاية فترة الخطة الخمسية إلى ٤٠٪

● يتم استيراد كل الخامات والمستلزمات الضرورية لانتاج السلاجات حاليا ، والمستهدف أن تستخدم خامات محلية بنسبة ٢٠٪ فى نهاية العام .

★ الخطوة الرابعة ، هى البحث عن الوسائل البديلة التى يمكنها سد تلك الفجوات ، بمعنى آخر تلك الأساليب التى يؤدى إستخدامها إلى نقل المنشأة من موقفها الحالى إلى الموقف المرغوب أو المستهدف فى نهاية الخطة .

وتحتل هذه الخطوة أهمية كبرى نظرا لضرورة البحث عن كل الوسائل البديلة الممكنة أو المحتملة ، وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة المجددة والاستناد إلى البحوث والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير .

وعلى سبيل المثال ، لو كان الموقف المستهدف هو زيادة المبيعات إلى مستوى معين ، فإن البدائل الآتية تطرح نفسها للبحث :

- تخفيض الأسعار لجذب مزيد من المشترين .
- تحسين جودة الانتاج لدعم المركز التنافسى للسلعة .
- تطوير السلعة حتى تصلح لاستخدامات أخرى .
- عمل حملات اعلانية للتغلب على مقاومة المستهلكين .
- تغيير أسلوب التوزيع للوصول إلى منافذ تسويقية جديدة .
- تدريب رجال البيع لرفع كفاءتهم في التعامل مع العملاء .
- منح حوافز ومشجعات لرجال البيع والوكلاء .
- تقديم خدمات جديدة للمشتريين مثل الصيانة المجانية أو التوصيل للمنازل .

- قبول البيع بالتقسيط وعلى مدى زمنى طويل .

- اضافة منتجات جديدة لم يسبق انتاجها .

ولا شك أننا نلاحظ أن كلا من هذه البدائل يحتمل كثيرا من التحليل حيث توجد أساليب وأشكال مختلفة لتنفيذ أى منها .

★ وتمثل الخطوة الخامسة ، أهم خطوة في تشكيل الاستراتيجية وهى عملية تقييم البدائل المطروحة للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة المخاطرة وإحتمالات النجاح في تنفيذه .

ومن خلال هذا التقييم يتم اختيار البدائل التى تعد بعائد محتمل يفوق التكلفة أو التضحية اللازمة له

وينبغى التأكد من أن الأساليب التى تم اختيارها لسد الفجوات التخطيطية تتصف بالميزات الآتية :

- \* أنها متناسقة مع سياسات المنشأة الرئيسية ولا تتناقض معها .
- \* أنها متجانسة فيما بينها بحيث يمكن تنفيذها جميعا بلا تناقض .
- \* ان متطلبات تنفيذها جميعا تتناسب وطاقات المنشأة الحالية والمحتملة وفى حدود امكاناتها المختلفة .

★ والخطوة السادسة ، هي ترجمة تلك البدائل المختارة في شكل قوائم مالية مستقبلية لكل من سنوات الخطّة لتوضيح الإيرادات والتنفقات المتوقعة وإحتمالات العجز أو الفائض فيها .

وقد يترتب على هذه الخطوة السادسة عملية مراجعة للأهداف والبدائل لتوفير التناسق والتجانس بين الطاقات من ناحية والانجازات المستهدفة من ناحية أخرى .

★ والخطوة الأخيرة ، هي إعداد الخطّة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والذي يحتوي على العناصر الآتية :

— تلخيص للموقف الحالي للمنشأة .

— عرض للأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الخطّة .

— وصف لكل أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق كل من الأهداف المحددة مع تقييم للمخاطر والتكاليف المترتبة عليه .

— مجموعة القوائم المالية المبدئية التي توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطّة .

ويتم مراجعة هذه الوثيقة « الخطّة الاستراتيجية » بمعرفة أفراد الإدارة العليا ثم تعتمد من مجلس الإدارة وذلك قبل الانتقال إلى المرحلة التالية من مراحل عملية التخطيط .

٢ / ١ / ٣ : تخطيط العمليات :

تفصل الخطّة الاستراتيجية إلى خطط فرعية لأوجه النشاط المختلفة مثل :

• تخطيط المنتجات .

• التخطيط التسويقي .

• تخطيط الانتاج .

• تخطيط القوى العاملة .

• التخطيط التنظيمي .

• التخطيط المالي .

ويتوقف اسناد مسئولية كل فرع من هذه العمليات التخطيطية إلى الأفراد على حجم المنشأة . وعادة يعهد إلى شخص واحد مسئولية الاشراف على جانب تخطيطي واحد . ومهمة هذا الشخص أن يستخرج الأهداف السنوية ويتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيقها والمنصوص عليها في الخطّة ، كما يعمل على تدبير المستلزمات الضرورية للاداء .

وخطط العمليات تعتبر من نوع « التخطيط التكتيكي » وذلك بالقياس إلى الخطة الاستراتيجية ، حيث توضح الخطة التكتيكية واجبات كل وحدة ومتى وكيف تؤديها .  
ونستعرض معا الأبعاد الرئيسية للمخطط التكتيكية المختلفة كالتالى :

#### ● تخطيط المنتجات :

- إعداد برامج لوقف انتاج السلع التى تعتبر متقادمة أو التى وصلت إلى نهاية دورة حياتها فى السوق .
- إعداد برامج لتعديل السلع الجارى انتاجها وتنمية منتجات جديدة .
- تخطيط عمليات البحث والاستطلاع عن المشروعات التى يمكن التعاون معها ( أو الاندماج فيها ) لأغراض تنوع المنتجات أو لتحقيق التكامل فيها .
- تخطيط عمليات البحث والاستطلاع عن الشركات الأجنبية التى يمكن الاتفاق معها لشراء حق تصنيع منتجاتها محليا .
- تخطيط متطلبات غزو الأسواق الجديدة من تغيرات فى أشكال السلع وعبواتها .

#### ● التخطيط التسويقي :

- بناء على الخطة الاستراتيجية وخطة المنتجات ، يجب تحديد ما يلى :

- المناطق الجغرافية التى يتم فيها البيع .
- نوع العملاء الذين تسعى الشركة إلى خدمتهم .
- المنتجات المعدة للبيع ، وتلك التى ستضاف أو تستبعد من خط المنتجات .
- مستوى جودة المنتجات .
- استراتيجية التسعير .
- منافذ التوزيع التى ستستخدمها الشركة .
- شروط البيع وسياسة الائتمان .
- طرق البيع المفضلة .
- أولوية الإهتمام بالمناطق والمنتجات فى الترويج والاعلان كما يجب تحديد التغيرات التى ستطرأ على أى من البنود السابقة أثناء فترة الخطة .
- تحديد التنبؤ بالمبيعات السنوية للصناعة بناء على نتائج السنة السابقة وتقييم الأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، وكذلك الفروض التى بنيت عليها الخطة .

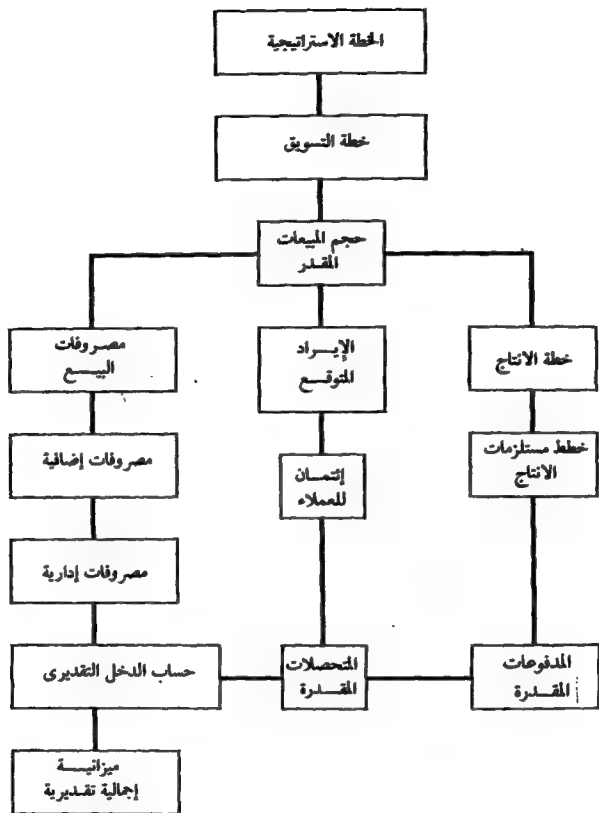
- تقدير الخطوات المتوقعة للمنافسين .
- من واقع كل ما سبق يمكن تقدير نصيب الشركة المتوقع من السوق الاجمالى للسلعة في كل سنة من سنوات الخطة .
- إعداد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق المستوى المخطط من المبيعات لكل منتج في كل سوق ، وتغطي تلك البرامج ما يلى :
- برنامج الاعلان وترويج المبيعات .
- برنامج إدارة المبيعات ، تحديد مناطق البيع ، تعيين العملاء ، اختيار رجال البيع ، أسس تعويض البائعين ، تدريب البائعين وقياس كفاءتهم .
- التسهيلات اللازمة للتوزيع .
- تخطيط وسائل الرقابة على المنتجات التامة للتأكد من تناسب مستوى جودتها مع المستهدف .
- تحديد الاتفاق الاستثمارى اللازمة سنويا لإعداد المخازن ومعدات النقل وغيرها .

### تخطيط الانتاج :

- استنادا إلى التنبؤ بالمبيعات ، يحدد مدى كفاية امكانيات الانتاج لمقابلة حجم المبيعات المتوقع .
- تحديد مستلزمات المصنع والآلات لكل من سنوات الخطة .
- تحديد التعديلات الجوهرية على مواصفات المواد المستخدمة فى الانتاج .
- تحديد المتطلبات من المواد الخام ومدى وفرة المخزون مع تقدير التغيرات المحتملة فى أسعارها .
- تحديد التحسينات فى المصنع ، أساليب الانتاج ، ضبط الجودة ، الآلات ، استخدام العمال والمواد ، الرقابة على المخزون . كذلك يجب توضيح موعد هذه التحسينات وأثرها على التكاليف .
- التنبؤ بالمستلزمات من القوى العاملة بالعدد والمستوى والمهارة .

• \* تخطيط القوى العاملة :

- تحديد القوى العاملة اللازمة لكل موقع وإدارة أو وظيفة داخل المشروع بحيث تعكس التقديرات النوع ، ومستوى المهارة والخبرة .
  - تحديد الوظائف الشاغرة لكل سنة والتي يجب شغلها بالتعيين الجديد أو النقل والترقية .
  - اعداد برنامج اجتذاب العاملين الجدد .
  - اعداد برامج التدريب .
  - تقدير التغييرات في هيكل الأجور ومزايا العاملين .
  - تقدير التغييرات المحتملة في ساعات وظروف العمل .
- ويمكن تصوير التداخل في عمليات التخطيط بالشكل التالى شكل رقم ٦/٢ .



شكل رقم ٦/٢

المدخل المتكامل للتخطيط

## التخطيط التنظيمي :

ويقصد بذلك عمليات تحليل التنظيم القائم من حيث :

• هيكل التنظيم .

• توزيع الاختصاصات .

• العلاقات الوظيفية .

• النظم والاجراءات .

وذلك بغرض تحديد التعديلات الواجب ادخالها حتى يستطيع المشروع الوفاء باحتياجات الخطة الاستراتيجية وخطط العمليات .

وقد يترتب على التخطيط التنظيمي انشاء وحدات جديدة أو الغاء وحدات قائمة ، ودمج بعض الأقسام أو انشاء وظائف جديدة ، كذلك قد يتم تطوير الاجراءات وتبسيطها .

## • التخطيط المالي :

وتعتمد عملية التخطيط المالي على نتائج العمليات التخطيطية السابقة ، إذ يمكن تقدير الإيرادات المتوقعة من المبيعات ، كذلك أنواع النفقات المختلفة ، ومن ثم يمكن تحديد الفائض أو العجز المتوقع وذلك بالنسبة لكل سنة من سنوات الخطة ، وبناء على تلك التقديرات يمكن إعداد قوائم مالية تقديرية تصور مصادر الأموال وإستخدامها خلال فترة الخطة ، كما يمكن إعداد قوائم تقديرية للتدفقات النقدية .

ويؤخذ في الاعتبار حين إعداد الخطة المالية العناصر الهامة الآتية :

• المخزون من المستلزمات وقطع الغيار والمنتجات التامة وإحتياجات التغير فيه .

• استهلاك الأصول الثابتة .

• الدائنية والمديونية المتوقعة .

وفي التخطيط للعمليات - كما هو الحال في التخطيط الاستراتيجي - فإن تحديد الأهداف يأتي أولاً . وفيما يلي نماذج لبعض أهداف العمليات :

## • أهداف مالية :

• تخفيض القروض قصيرة الأجل بمعدل ١٠٪ سنويا .

• زيادة معدل دوران رأس المال العامل من ٦ الى ٧ .



• زيادة معدل الأرباح من المبيعات من ٤ الى ٦٥٪

• زيادة معدل الأرباح بالنسبة للمال المستثمر من ٩ إلى ١٠٪ .

• أهداف إنتاجية :

• تحسين نسبة إستغلال الطاقة الانتاجية المتاحة إلى ٨٥٪ .

• تحسين معدل إنتاجية العمل من ١٠ وحدات في الساعة في المتوسط إلى ١٢ وحدة للساعة .

• تحسين جدولة الإنتاج بحيث يمكن تلبية كل الطلبات في الوقت المحدد .

• أهداف تسويقية :

• إحتلال المركز الأول في السوق المحلي بالنسبة للسلعة . . .

• تصدير ما قيمته ١٠٪ من الإنتاج السنوى .

• تحسين العلاقات مع الموزعين .

• أشكال خطط العمليات :

تتخذ خطط العمليات أشكالاً مختلفة حسب نوع النشاط موضع التخطيط وحسب نوع المنشأة وحجمها .

ويصنف عامة فإن أهم أشكال خطط العمليات ( أو ما يطلق عليها الخطط الاجرائية ) ما يلي :

### \* الموازنة BUDGET

وهى التعبير المالى عن الأنشطة المطلوب تنفيذها خلال فترة معينة وهى تقيس النفقة والعائد .

### \* الاجراءات PROCEDURES

وهى تمثل خطط دائمة يبنى اتباعها فى كل مرة يتم تنفيذ عمل معين ( مثلا اجراءات فتح اعتماد مستندى أو اصدار خطاب ضمان ) .

### \* الجداول والبرامج SCHEDULES AND PROGRAMES

وهى ترتيب زمنى للأنشطة فى تتابع معين .

### \* أهم الأخطاء الشائعة فى ممارسة التخطيط :

- إ تجاه الإدارة العليا فى المنشآت الى التخلّى عن مسئولياتها فى عملية التخطيط والاكتفاء بإسنادها الى المخططين الاستشاريين .
- \* انشغال الإدارة العليا بالأمور التنفيذية اليومية وتخصيصها وقت أقل للتخطيط الإستراتيجى .
- \* عدم الاهتمام بتحديد وصياغة أهداف المنشأة .
- \* عدم مشاركة المديرين التنفيذيين بقدر كاف فى عملية التخطيط .
- \* عدم الإعتداد على الخطط كمعايير لقياس وتقييم أداء المديرين .
- \* الفشل فى خلق مناخ عام يحاىى التخطيط فى المنشأة .
- \* الإقتناع بأن التخطيط الاستراتيجى عملية منفصلة ومستقلة عن العملية الإدارية المتكاملة .
- \* تجميد العملية التخطيطية فى قوالب رسمية تفقدها المرونة والبساطة المطلوبتين .
- \* عدم إهتمام الإدارة العليا بمراجعة الخطط التى وضعها مديروا الإدارات والأقسام .

• إنجاء الإدارة العليا الى هدم الخطط الموضوعة عن طريق القرارات الفجائية التى تتخذ خارج نطاق الخطة .

#### خلاصة :

إن الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية وخطة العمليات للمشروع لا يمثل نهاية عملية التخطيط الشامل ، بل إن عبء التخطيط مستمر والحاجة اليه قائمة ، ويعتبر التوصل الى خطة منطقية ومتكاملة نقطة البدء لعمل شاق وجهد مستمر لتحويل الخطة الى واقع ملموس فى شكل نتائج انتاجية ايجابية ، ومن ثم فان الانطلاق الصحيح للعمل التخطيطى يتطلب توفر مقومات أساسية أهمها :

• المتابعة المستمرة لدى التقدم فى تنفيذ الخطة والتنبؤ بالانحرافات والعمل على تفاديها قبل حدوثها .

• المراجعة الدورية للخطة وأهدافها ومدى تناسبها مع الظروف القائمة فى المناخ المحيط بالمشروع وكذلك درجة توافقها مع الامكانيات المتاحة له .

• الوضوح التنظيمى بالنسبة لمسئوليات التنفيذ وحدود سلطات الأجهزة القائمة على المراجعة والمتابعة منعا للتصادم أو التناقض بين مفاهيم ومصالح المخططين من جانب والمنفذين من جانب آخر .

• دعم الإدارة العليا لجهد التخطيط ومساندتها للقائمين على إعداد ومراجعة الخطط كذلك حفزها وتشجيعها للمنفذين على الالتزام بالخطط الموضوعة وتوقيع الجزاءات المختلفة على التقصير فى الأداء .



## **٢/٢ اتخاذ القرارات**

### **DECISION MAKING**



١ / ٢ / ٢ مقلمة :

\* إن حل المشاكل واتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدبرون لتحديد ماذا يجب عمله ؟

\* المشكلة هي أي عبة تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها .

\* من المفيد للمدير أن يستخدم منهجا منتظما في حل المشاكل يقوم على :

— تحديد المشاكل وتوصيفها .

— البحث عن أسباب المشاكل .

— البحث عن الحلول البديلة للمشاكل .

— اختيار الحل الأنسب للمشكلة .

— تطبيق الحل الأنسب .

\* في العادة يستخدم المدبرون أسلوبيا لحل المشاكل يتضمن هذا المنهاج المتظم وكذا الاهتمام المبني على الخبرة والتجربة .

\* تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في اتخاذ القرارات . أي أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هي خليط من الموضوعية والشخصية .

\* تعتمد عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة .

٢ / ٢ / ٢ الأنماط الإدارية في إتخاذ القرارات :

تختلف أنماط إتخاذ القرارات بين المديرين . ولعله من الواضح عبر تجارب ملايين هؤلاء المديرين ، أن هناك أنماطاً ثلاثة :

### النمط الأول :

إتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي .

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطرى ، وخبرته السابقة وما يسمى « الإحساس » . وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالباً أن يفسر كيف ولماذا كان القرار .

### النمط الثانى :

اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل .

المدير يبحث عن الحقائق ، يجمع المعلومات ، ينظم الأفكار للوصول من الأسباب الى النتائج ، يحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر ( المشاكل ) المشاهدة ويصل الى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل .

### النمط الثالث :

اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة .

المدير يجمع بين النمطين السابقين . فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ، كما انه لا يتجاهل الخبرة والواقعية . فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية .

### ٣/٢/٢ مهارة تحليل المشكلات :

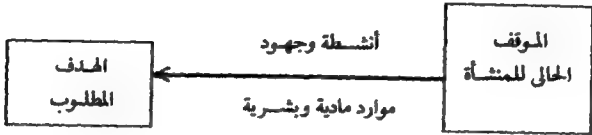
الحياة ليست سهلة ، وليست كلها نجاح وانجازات ، ولكن تعترض الانسان عادة وفي مواقف متكررة . . . مشكلات .



ولكن المدير عليه مسئوليات من أهمها حل المشاكل ، ( لذلك يوصف المديرون بأنهم حلالي مشاكل (PROBLEM SLOVERS) .

ولكن ما هي المشكلة ؟ تأمل الشكل التالي لكي نحاول معا تحديد معنى المشكلة :

#### وسائل وإمكانات



شكل رقم ٧/٢

هل اتضح المعنى . . . إن المشكلة هي عقبة ( معوق ) تمنع أو تعوق الإدارة من تحقيق أهدافها .

#### المدخل العمل لحل المشاكل :

لكي يتمكن المدير من حل مشكلة معينة لابد له أولا من تحديدها ، ثم التعرف على أسبابها ، ومن ثم تقدير الوسائل الممكنة للتعامل معها ، وأخيرا اختيار الحل الأفضل من بين كل الحلول الممكنة .

وتمر عملية حل المشاكل بعدة مراحل هامة تكون كل منها حلقة في سلسلة متكاملة ، إذ تعتمد كل مرحلة على المراحل السابقة لها وهكذا . بمعنى ان جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب اداري يتوقف على كفاءة المراحل جميعاً .

وفي العادة تصور عملية حل المشاكل كما في الشكل رقم ٨/٢ وهي كالآتي :

PROBLEM IDENTIFICATION

\* تحديد المشكلة وتوصيفها

PROBLEM ANALYSIS

\* البحث عن اسباب المشكلة أو تحليل المشكلة

SEARCH FOR ALTERNATIVES

\* البحث عن البدائل

EVALUATING ALTERNATIVES

\* تقييم البدائل

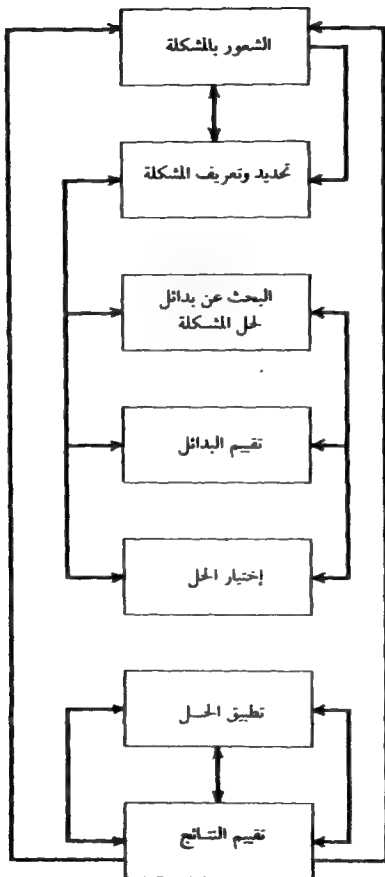
CHOICE

\* اختيار الحل الأنسب

IMPLEMENTATION

\* تنفيذ الحل

ونلاحظ أن كل مرحلة من مراحل عملية حل المشاكل يمكن النظر إليها ذاتها وكأنها مشكلة فرعية تحتاج الى حل باستخدام نفس الأسلوب المرحلي .



جمع وتحليل المعلومات

شكل رقم ٨/٢

خطوات إتخاذ القرار

### \* تحديد المشكلة وتوصيفها :

الخطوة الأولى في حل مشكلة هي تحديدها ، ويتم ذلك بإستعراض المؤشرات والبيانات والحقائق في الموقف ، ولابد أن تميز الإدارة بين أمرين :

\* المشكلة الحقيقية . . . . . وهى العقبة الرئيسية التى تعوق المنشأة عن تحقيق هدف معين ولا يتحقق الهدف الا بحلها .

\* المشكلة الفرعية . . . . . وهى عرض مؤقت ينشأ نتيجة للمشكلة الحقيقية ، ويختفى باختفاءها .

إن جهود الحل ينبغي ان توجه إلى المشكلة الحقيقية وليس إلى أعراضها وفرعياتها .  
إن نجاح الإدارة في حل المشكلات الفرعية لن يؤدى إلى تحقيق الهدف وإن كان يساعد على تخفيف الشعور بحدة المشكلة .

عند انخفاض الأرباح قد تظهر مشاكل فرعية كثيرة ، ولكن الأساس أن نبحث عن المشكلة الأم .

الخطوة الأولى إذن في حل المشكلة هى الشعور بوجودها ويكون ذلك بملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المتحققة وبين الأهداف المطلوبة :

\* الإنتاج المخطط ٣٠٠٠ وحدة وتم انتاج ٢٦٠٠ وحدة فقط .

\* المبيعات المقدرة للشهر ١٠٠ ألف جنيه وتحققت مبيعات قيمتها ٤٦٠٠٠ جنيه فقط .

\* المستخلصات المستحقة قيمتها مليون جنيه والمسدد ٧٠٠ ألف جنيه فقط .

وهكذا فان مثل هذه المشاكل يمكن ملاحظتها من خلال مقارنة ما تحقق من عمل مع ما كان مقدراً في الخطط والموازنات .

ولا شك ان تحديد المشكلة لا يكفى ، إذ من غير المعقول القول بأن الإنتاج الشهرى الحالى أقل من الخطة بنسبة ١٠٪ ولكن الأكثر فائدة ان يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح بحيث تبين الجوانب التالية :

\* مدى حدة المشكلة ( أو صعوبة المشكلة ) .

- \* مدى تكرار المشكلة ( مشكلة مزمنة متكررة أو تحدث لأول مرة ) .
- \* مدى أهمية المشكلة ( مشكلة هامة وحيوية أو قليلة الأهمية ) .
- \* المدى الزمني للمشكلة ( قصيرة الأجل أى وقتية أم يبدو أنها مستمرة ) .
- \* مدى توفر المعلومات عن المشكلة .
- \* مصدر المشكلة ( داخلى أو خارجى ) .
- \* مدى امكانية التعبير عن المشكلة كمياً .

وبناء على هذا التوصيف يمكن تعريف المشكلة تعريفاً دقيقاً بحيث يكون فى الإمكان البحث عن حلول منطقية .

#### نصيحة للمدير :

لا تقبل من مساعديك وصفاً عاماً للمشكلة . بل يجب ان  
تصر على التحديد والتوصيف الدقيق بحسب الأبعاد المختلفة فى  
الزمان والمكان والحجم والأهمية . . . الخ .

#### ★ تحليل قدرات وموارد المنشأة :

على طريق التحديد الدقيق للمشكلة والبحث عن أسبابها تأتى خطوة هامة هى  
حصر نقاط القوة والضعف الأساسية فى المنشأة وفى هذا السبيل يستخدم جدول كالاتى  
عادة :

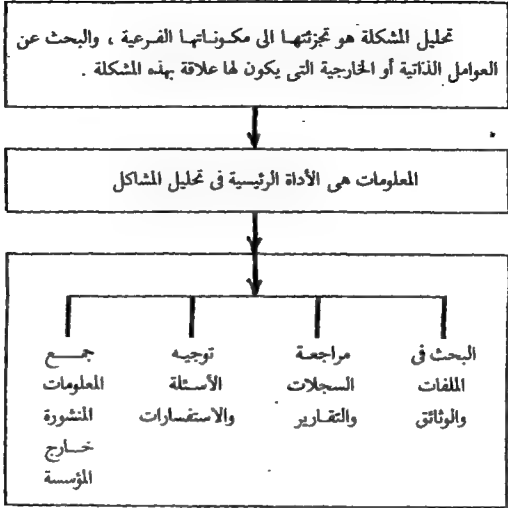
رقم	نقاط القوة	مصادرها	مدى استثمارها

رقم	نقاط القوة	أسبابها	مجالات تأثيرها

شكل رقم ٢ / ٩

\* البحث عن أسباب المشكلة :

المشاكل لا تنشأ من فراغ ، بل لها أسبابها . وعادة ما تتعدد الأسباب المنشئة لمشكلة ما ، وقد تتداخل وتتفاعل هذه الأسباب وبالتالي يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب ، وترتيب أهمياتها النسبية في أحداث المشكلة ، وكذا تبين علاقاتها المتداخلة فيما بينها .



إن هناك مجموعة من الأسئلة الأساسية ينبغى على المدير أن يسألها لنفسه ( ولن حوله ) فى محاولة لتحديد أسباب المشكلات وبقدر توفر البيانات الأساسية عن هذه الأسئلة بقدر ما ينجح المدير فى الوصول إلى اجابات دقيقة .

إن البيانات اللازمة فى هذه المرحلة سوف تغطى جانبين أساسيين كما فى الشكل التالى رقم

: ١٠/٢

بيانات عن أمور خارجية :	بيانات عن أمور داخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأوضاع الاقتصادية العامة .</li> <li>* التطورات الاقتصادية المتوقعة .</li> <li>* هل هناك تطورات تكنولوجية واضحة المعالم ؟ وما تأثيرها المحتمل على عمليات المنشأة .</li> <li>* حالة المنافسة في الأسواق .</li> <li>* ما هي صورة المنافسة لدى جمهور المتعاملين مع المنشأة .</li> <li>* الأوضاع السياسية والاجتماعية التي تعمل فيها المنشأة .</li> <li>* التنظيم الحكومي لنشاط المنشأة .</li> <li>* المركز التسويقي والتنافسي للمنشأة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* مدى تحقيق أهداف المنشأة .</li> <li>* معدل ربحية المنشأة .</li> <li>* تكوين الهيكل المالي ( نسبة القروض إلى رأس المال )</li> <li>* الأرباح المحتجزة .</li> <li>* معدل نمو الإنتاج / المبيعات / الأرباح .</li> <li>* كفاءة استخدام الموارد .</li> <li>* قدرة المنشأة على النمو .</li> <li>* بيانات الإنتاج والمعدات والآلات .</li> <li>* تكوين وكفاءة وإستقرار القوى العاملة .</li> <li>* وفرة المعلومات بالمنشأة .</li> </ul>

هل اتضحت الفكرة ؟ إن المشاكل قد تكون لأسباب داخلية أو خارجية أو كليهما .

شكل رقم ١٠/٢

وعملية البحث عن الأسباب تتطلب ملاحظة أمور هامة أهمها :

- \* التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأعراضها ، نحن نبحث عن أسباب المشكلة الحقيقية ( اذا عولجت المشكلة الحقيقية تزول الأعراض ، والعكس غير صحيح ) .
- \* المتغيرات التي تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها ( انقطاع استيراد مادة معينة يسبق تعطل الانتاج ) .
- \* المتغيرات التي تصاحب حدوث المشكلة وتغذيها ( تحول المستهلكين إلى سلعة أخرى لانخفاض جودة الانتاج ) .
- \* الظواهر والأعراض اللاحقة لنشأة المشكلة .



### \* البحث عن الحلول البديلة :

أى مشكلة لا يمكن تصور أن يكون لها حل وحيد . بل غالبا - ويسبب تعدد العوامل المنشئة لها - يكون لها حلول متعددة .

ولذا فإن البحث عن هذه الحلول والتعرف عليها يكون مرحلة هامة في عملية حل المشاكل .

والحل البديل له صفتان أساسيتان :

\* أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة ( ليس بالضرورة أن يحلها تماما ) .

\* أن يكون ممكنا من الناحية العملية أو التنفيذية .

وتختلف الأساليب التي تستخدمها الإدارة في البحث عن حلول لمشاكلها ومنها الآتى :

\* تقليد الآخرين - أى استخدام حلول سبق للمنافسين أو منشآت أخرى استخدامها .

\* الابتكار والتجديد - ابتكار حل لم يسبق إلى استخدامه أحد .

ولاشك أن الابتكار والتجديد كوسيلة للبحث عن حلول للمشاكل عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت وخبرات لا تتاح لكل المنشآت ، .

لذا فإن أسلوب التقليد ( أو المحاكاة ) يعتبر أمرا مقبولا بشرط رئيسى هو :

عندما تنقل بعض الحلول لمشاكلك عن منشآت أخرى تأكد أنك قد طوعت هذه الحلول لتناسب ظروفك وطبيعة العمل في منشأتك .

## مقارنة الحلول البديلة :

والمقارنة تركز في الأساس على عناصر هامة ينبغي أن تتوفر في البديل الأنسب ، وهي :

- \* مدى اسهام كل من الحلول المقترحة في حل المشكلة .
- \* ما هي التكلفة ( أو الأعباء ) التي تترتب على تطبيق كل حل ؟
- \* ما هي المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل ( مثلا خبرات متخصصة .
- تعديلات في الآلات ) ؟
- \* ما هو المدى الزمني المتوقع لكي ينتج الحل آثاره ؟
- \* ما هي المشاكل الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل حل ؟ ( قد يساعد البديل في حل المشكلة الرئيسية ولكنه في نفس الوقت يخلق مشكلات أخرى ) .
- ولاشك أن توفر المعلومات السابقة عن كل حل مقترح يساعد المدير في المقارنة وترتيب الحلول بشكل من حيث أفضليتها . وعدة تستخدم طريقة جدولية لترتيب هذه المعلومات كما في الشكل رقم ١١/٢

[illegible]

۱۱ / ۲ / ۱۱

## • اختيار الحل الأنسب :

إن اختيار الحل الأنسب لعلاج مشكلة ما سوف يتوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات :

### المجموعة الأولى :

هي المحددات المتصلة بطبيعة المشكلة ومدى إلحاحها وخطورتها وتأثيراتها على أنشطة المنشأة وأرباحها .

### المجموعة الثانية :

هي المحددات المعبرة عن إمكانيات المنشأة ومدى قدرتها على تقبل أو إستيعاب حلول معينة .

وهنا ينشأ عادة ما يسمى « العامل الحرج » .

وهو العامل الحاسم الذي يحكم اختيار الحل الأنسب ، قد يكون هذا العامل الحرج هو الوقت في بعض الأحيان « يتم اختيار الحل الذي يستغرق وقتاً أقل لعلاج المشكلة » ، وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة ، أو الأموال ، أو الملائمة للحام ... إلخ .

والمقصود إذن أنه بعد مراجعة وتقييم كافة الحلول البديلة المقترحة لعلاج مشكلة ما ، فإن العامل الحرج في موقف معين هو الذي يرجح اختيار حل معين .

## • وضع الحل في التطبيق :

لاشك أن اختيار حل ما لا يحل المشكلة في ذاته ، ولكن لابد من تنفيذه تنفيذاً صحيحاً وكاملاً حتى يحدث أثره المستهدف ويزيل ( أو يخفف ) المشكلة .

## • أساليب اتخاذ القرار :

رأينا أن حل مشكلة ما يتطلب في النهاية اختيار بديل معين ، أى اتخاذ قرار . ومعنى اتخاذ القرار إذن هو الالتزام بنهج معين له تكلفة محددة وعائد متوقع وترك باقى المناهج الممكنة .

اذن لكل قرار تكلفة غير ظاهرة - بالإضافة إلى تكلفته الظاهرة - وهى ما تسمى تكلفة الفرصة الضائعة ، أى العوائد التى كان من الممكن الحصول عليها من البدائل الأخرى التى تقرر عدم الأخذ بها .

وهناك أساليب مختلفة لإتخاذ القرارات تتفاوت في سهولتها أو تعقيدها ، نعرض عددا منها :

#### ١ - أسلوب مصفوفة العائد :

عند تقييم أى بديل فإن المدير ولا شك سيتم بتقدير العائد المحتمل « أو النتيجة المتوقعة » إذا نفذ هذا البديل . لو كنا بصدد المقاضلة بين سلعتين لاستيراد إحداهما وتوزيعها في السوق المحلى أى السلعتين نختار ؟ كيف نتخذ القرار ؟ إن مصفوفة العائد تساعدنا على التالى :

١ - تقدير النتيجة المتوقعة لكل بديل حسب فروض مختلفة .

٢ - تقدير إحتيال تحقيق كل نتيجة من النتائج السابقة .

٣ - إحساب القيمة المتوقعة ( النتيجة المتوقعة  $\times$  الإحتيال ) لكل نتيجة .

٤ - ترتيب البدائل المتوقعة .

مثال :

لو فرضنا أن شركة تفاضل بين سلعتين كانت التقديرات الخاصة بكل منها على النحو

التالى :

البيان	النتيجة المتوقعة للربح من المبيعات ( ١ )	إحتيال تحقق النتيجة المتوقعة ( ٢ )	القيمة المتوقعة ( ١ ) $\times$ ( ٢ )
السلعة	١٠٠ر.٠٠٠	% ١٠	١٠ر.٠٠٠
	٢٥ر.٠٠٠	% ٢٠	٥ر.٠٠٠
	٥ر.٠٠٠	% ٥٠	٢ر.٥٠٠
	١٥ر.٠٠٠ -	% ٢٠	٣ر.٠٠٠ -
السلعة ب	١٠٠ر.٠٠٠	% ٣٠	٣٠ر.٠٠٠
	٥٠ر.٠٠٠	% ١٠	٥ر.٠٠٠
	٢ر.٠٠٠	% ٢٠	٤٠٠ر. -
	٥٠ر.٠٠٠ -	% ٤٠	٢٠ر.٠٠٠ -

القيمة المتوقعة الإجمالية للبديل (أ)

$$14500 = 3000 - 5000 + 2500 + 10000 =$$

القيمة المتوقعة الإجمالية للبديل (ب)

$$15400 = 20000 - 0400 + 5000 + 3000 =$$

البديل الأفضل هو الذى يحصل على قيمة متوقعة أعلى

أى البديل (ب) فى هذه الحالة .

هل لك ملاحظات على هذه النتيجة ؟

لاحظ أن الفرق بين القيمة المتوقعة للبديلين صغيرة

(أ) (ب)

( ١٥٤٠٠ - ١٤٥٠٠ = ٩٠٠ ) ، بينما الفرق بين أعلى خسارة

محتملة فى الحالتين كبير

$$( ١٧٠٠٠ = ٣٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ )$$

أى البديلين تختار فى ضوء الملحوظة السابقة ؟

٢ - أسلوب شجرة القرارات :

تعتمد طريقة شجرة القرارات على إتاحة الفرصة أمام المديرين للتفكير فى عملية إتخاذ القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدث ثم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التى تساعد فى تحقيق الهدف المحدد مما يتيح الفرصة لإختيار أنسب وأفضل القرارات أو الحلول وذلك بالإعتماد على مقاييس كمية معينة لحساب التدفق النقدى الداخلى والخارج فى المشروع عند تطبيق كل قرار من القرارات البديلة .

ويدخل إستخدام أسلوب الإحتيالات فى هذا المجال لإعطاء قيم معينة لإحتيالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والنتائج المتوقعة من حدوث كل منها ، وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات ستة خطوات ( أنظر شكل رقم ١٢/٢ ) :

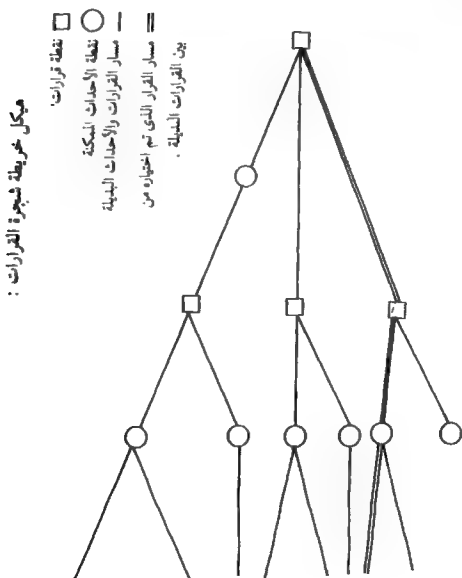
١ - تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب إتخاذ قرار بشأنه بدرجة كافية من الدقة .

٢ - تحديد الحلول أو القرارات البديلة .

٣ - تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها ترتيباً على كل قرار على حدة .

- ٤ - حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة .
- ٥ - حساب العائد أو الناتج المتوقع من كل تصرف أو كل حدث ( وفقا للمقاييس المتفق عليها ) .
- ٦ - اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة .

ويتضح من هذه الخطوات أنها تكون فيما بينها مرحلة أساسية من البحث تشمل مركزين أساسيين المركز الأول هو نقطة القرارات البديلة والتي يرمز لها بالمرمعات وعندما يكون متخذ القرار في مرحلة تحديد القرارات البديلة والمركز الثاني هو نقطة الأحداث والتي يرمز لها بالدوائر ، حيث يتحدد عندها مجموعة التصرفات أو الأحداث الممكنة كنتيجة لكل قرار من القرارات البديلة .



شكل رقم ١٢/٢

من الطبيعي أن تحليل شجرة القرارات يمكن أن يمتد مرحلة واحدة ( مركز قرارات واحد ومركز أحداث واحد ) أو عدة مراحل متتالية وفقاً للحالة موضوع الدراسة وعدد ونوع القرارات البديلة والأحداث الممكنة وما يترتب على ذلك من اقتراح قرارات بديلة على ضوء هذه الأحداث . والتصرفات المترتبة عليها وهكذا إلى أن يتم تغطية كل أبعاد الموقف والمتغيرات المؤثرة فيه .

#### مثال

ندرس إحدى المنشآت اقتراحاً بالتوسع في الطاقة الإنتاجية بإضافة آلتين جديدتين توقعاً لزيادة الطلب على منتجاتها ولكن المدير العام طرح تساؤلاً مهماً وهو «هل في الإمكان زيادة بطريقة أرخص بتشغيل الآلات الحالية ساعات إضافية » وذلك تحسباً لإحتمال عدم زيادة الطلب .

هذه المشكلة تتبلور في ضرورة اتخاذ قرار يختار بين بديلين :

( أ ) الإستثمار في شراء آلتين جديدتين إضافيتين .

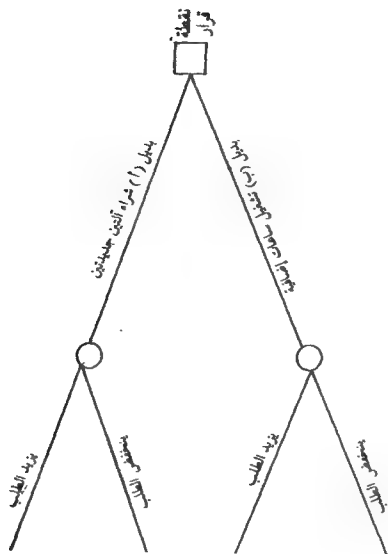
( ب ) تشغيل الآلات الحالية لساعات إضافية .

ويصور الشكل رقم ١٣/٢ شجرة القرارات التي تساعد في الوصول إلى قرار وذلك بالنظر إلى المستقبل سنة واحدة فقط . ( ولهذا تسمى شجرة القرارات لسنة واحدة ) . ومنها يتضح أنه بالنظر إلى المستقبل سنة واحدة فقط يبدو أن البديل الثاني هو الأفضل ولكن المدير العام لم يقنع وطلب بحث البديل التالي : شراء آلة جديدة في السنة الأولى ، ثم في السنة الثانية تبحث البدائل المختلفة سواء شراء آلة ثانية أو العمل بالآلة الجديدة واحدة مع تشغيل ساعات إضافية ، أو شراء آلتين جديدتين ، أو العمل لساعات إضافية فقط .

المشكلة الآن أصبحت اتخاذ قرار تمتد آثاره على مدى عامين إذن لا بد من رسم شجرة قرارات جديدة تصور هذا الموقف ( شكل رقم ١٤/٢ ) .



شكل رقم ١٣/٢ شجرة القرارات لسنة واحدة



القيمة المتوقعة الإجمالية	القيمة المتوقعة (١) $\times$ (٢)	القيمة المتوقعة (٢)	النتيجة المتوقعة (١)
٤٤٠,٠٠٠	٤٢٠,٠٠٠	٥٠٪	١٠٠,٠٠٠
	—	٥٠٪	٤٠,٠٠٠
٤٦٠,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٥٠٪	١٠٠,٠٠٠
	—	٥٠٪	١٠٠,٠٠٠



### ٣ - أسلوب نقطة التعادل :

يعتمد هذا الأسلوب على أربعة أنواع من البيانات للوصول إلى قرار :

• التكاليف الثابتة .

• التكاليف المتغيرة .

• أسعار البيع .

• الكميات ( المتبعة أو المساعدة ) .

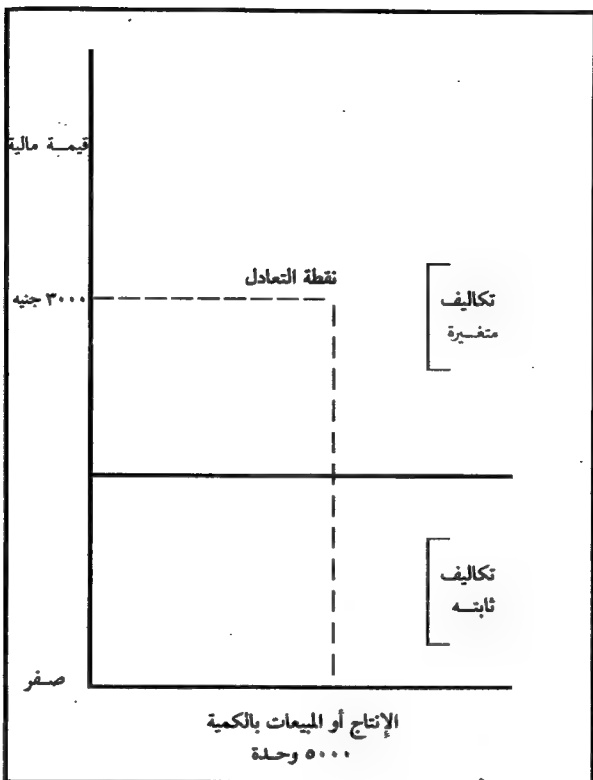
والهدف من هذه البيانات دراسة تأثيرها على الأرباح في كل بديل موضع المقارنة .

ليس من الضروري الرسم لإكتشاف نقطة التعادل ولكنها تحسب  
كالآتي :

التكاليف الثابتة

\_\_\_\_\_ = نقطة التعادل

سعر البيع - التكاليف المتغيرة



شكل رقم ١٥/٢ نقطة التعادل

قيمة مالية      اجمالي الايراد      أرباح

اجمالي اتكاليف      خسائر

## **٣/٢ القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية**



## ٣/٢ القيادة والتحفيز :

### مقدمة :

\* القيادة الادارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقا للأسلوب الذى يحدده القائد .

\* القائد الإدارى الناجح يستطيع عادة اذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة ، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه

\* هناك أنماط قيادية ( أو توجيهات للقيادة الادارية ) لكل منها مزاياها ومساوئها ، أو مناسبات استخدامها أو تجنبها .

هذه الأنماط هي :

الموازنة بين مطالب وضرورات الإنتاج والعمل من ناحية ، ومطالب الإنسان ورغباته وميوله من ناحية أخرى .

الاهتمام بالجانب الانسانى للعمل . وترك مطالب وضرورات الإنتاج باعتبار أنها ستراعى تلقائيا .

الاهتمام بالعمل والتركيز على ضرورة وفاء متطلباته وضروراته ، وهذا هو الأصل والأساس .

\* القيادة الادارية هي فى الأساس عملية انسانية ، هي علاقة بين البشر .

مهارة القيادة :

المدير . . . قائد LEADER المدير . . . مصدر للتأثير INFLUENTIAL .

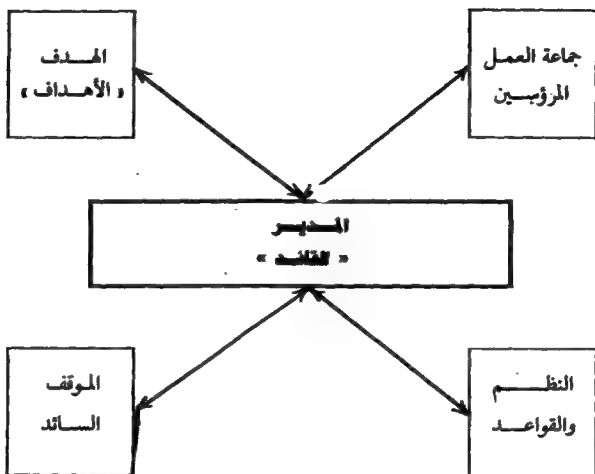
هذه الأوصاف تصف حقيقة الدور الذى يلعبه رجل الإدارة فى المنشأة الحديثة ، وهى

كذلك تصف مهاراته الأساسية .

القيادة الإدارية . . هي التأثير الفعال فى الآخرين ليؤدوا  
الأعمال التى يريد القائد انجازها .

- ولكى نتفهم مهارة القيادة الإدارية دعنا نتأمل بعض المواقف التى يجد المدير نفسه فيها :
- \* المدير العام المشغول والذى يعاونه عدد قليل من المساعدين كل منهم يأتى إليه بالمشاكل والمعضلات طالباً البحث عن حل لها .
  - \* مدير الإدارة الذى يرأس مجموعة من الموظفين المتخصصين والذين خدم كل منهم المؤسسة لمدة أطول من مدير الإدارة ذاته .
  - \* صاحب المؤسسة الذى أقامها على كفيه ويدير كل صغيرة وكبيرة فيها ويرأس مباشرة سبعين أو أكثر من الموظفين العاملين بالمؤسسة .
  - \* المدير المسئول الذى يجب التغيير والابتكار ويتحمس للأفكار الجديدة ويجعل العاملين تحت رئاسته يلهثون لملاحقته فى أعماله وتصرفاته .
  - \* المدير العام الذى لا يستطيع إتخاذ قرار الا فى ظل الأزمة ويسعى إلى كسب تعاون مرؤوسيه للخروج من تلك الأزمات .
- فى جميع المواقف السابقة يمكن أن نبين عناصر القيادة الإدارية والتى يعبر عنها الشكل الآتى :





شكل رقم ١٦/٢

١ - القائد : LEADER

من أهم عناصر القيادة القائد ذاته ، خبراته السابقة ، أهدافه ، طموحاته ، تكوينه الشخصي ، تأهيله العلمي ، قدراته ومؤهلاته ، أساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين .

٢ - جماعة العمل : THE WORK GROUP

إن المرؤسين هم عنصر هام في عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة ، وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم تتفاعل مع بعضها البعض من ناحية ، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .

٣ - الموقف : THE SITUATION

يتعامل القائد و مرؤسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف وتسودها مشكلات أو معوقات ، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين .

هل سلوك المدير العام مع مرؤوسيه حين تحصل المؤسسة على عقد كبير مماثلاً في حالة فقد المؤسسة لعميل هام ؟

#### ٤ - النظم والقواعد : SYSTEMS & REGULATIONS

لا يتعامل المدير والمرؤوسين في فراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الغاب ، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة وفي ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير .

إن القيادة هي مجموعة من السلوك المتبادل بين القائد ومرؤوسيه هدفها التأثير على العاملين لتحقيق أهداف الإدارة .

\* ما هي وسائل التأثير المتاحة للقائد الإداري ؟

يستطيع المدير أن يؤثر في مرؤوسيه ( بمعنى أن يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذى يرغبه هو ) باستخدام أيا من وسائل التأثير الآتية : ( بعضها أو كلها بحسب الموقف ) :

\* استخدام السلطة الرسمية التى يخولها له منصبه ( كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها فى بطاقة وصف الوظيفة أو محددة فى عقد التوظيف . . . ) .

\* التأثير فى المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافز المالية سواء إيجابياً ( منح مكافآت مالية ) أو سلباً ( الحرمان من العلاوة أو المكافأة مثلا ) .

\* التأثير فى المرؤوسين بما يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة ( الكل يدرك أنه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون ) .

\* التأثير فى المرؤوسين باستخدام سلاح العواطف ( الحب والكراهية ) .

\* التأثير على المرؤوسين بقوة القهر والاجبار . أى استخدام النفوذ الشخصى للمدير فى إجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التى يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم هم .

ما هي أنسب وسائل التأثير السابقة ؟  
هل تصلح كل الوسائل في جميع الأحوال ؟

هناك رأى يقول :

كلما تعددت وسائل التأثير التي يستخدمها المدير القائد . .  
كلما كانت قدرته على التأثير أعلى .

هل توافق ؟

وهناك خبرة عملية لبعض المديرين تحبذ استخدام بعض وسائل التأثير في مجموعة بدلا من استخدام كل منها منفصلة وهم يقولون مثلا :

\* خبرة القائد ومهارته  
\* احترام المرؤوسين  
للقائد  
\* هيبة القائد

مجموعة متكاملة

\* السلطة الرسمية  
\* الحوافز المالية  
\* التهديد بالقهر  
والاجبار

مجموعة متكاملة

ما رأيك ؟

## أنماط القيادة :

من الواضح أن المديرين ( القادة ) يختلفون في أساليبهم القيادية وقد اتفق كثير من الدارسين لهذا الموضوع أنه يمكن التمييز عادة بين ثلاثة أساليب ( أنماط ) قيادية :

• النمط المتحفظ CONSERVATIVE

• النمط المتحرر LIBERAL

• النمط المرن SITUATIONAL

• النمط المتحفظ : CONSERVATIVE

- يعتقد القائد أنه الرئيس وبصفته هذه فهو الذى يتخذ القرارات .
- يعتقد أنه المسئول الأساسى عن العمل .
- يضع تفاصيل العمل ، ويوزع المهام تفصيلا على الرؤوسين .
- يلاحظ الأداء تفصيلا ، ويباشر بنفسه متابعة تقدم تفاصيل العمل التنفيذية .
- يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الاتصال بالرؤوسين .
- يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .

يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصى  
سوف يعتمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل وأنه لا بد من الرقابة  
الحازمة للعمل .

النمط المتحرر : LIBERAL

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو فى خلق مناخ العمل الذى يساعد الأفراد على أداء واجباتهم مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة .
- يعتقد أن دوره يتلخص فى التوجيه العام دون الدخول فى التفاصيل التنفيذية ويميل بالتالى إلى تفويض السلطات للعاملين .
- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد ( التدريب ، الترقية ، تحمل مسئوليات عمل جديد ) أجدى من التهديد بالعقاب .

### ممارسات القائد المتحرر :

- \* يشرك المرؤوسين في إتخاذ القرارات .
- \* يوفر للعاملين معلومات كاملة عن العمل وظروفه الجيد منها والسيء .
- \* يراقب الحالة المعنوية للمرؤوسين يحاول دائما تحسينها .
- \* يشاور ، يدرب ، ويعمل على تنمية مرؤوسيه .
- \* يحاور ويحدث مرؤوسيه .

### النمط المرن : SITUATIONAL

وهنا نجد القائد لا يتمسك بنمط قيادي ثابت ، وإنما يغير أساليبه القيادية ووسائله في التأثير على المرؤوسين بحسب الموقف والظروف السائدة .

## بعض أساسيات القيادة الناجحة

- \* القيادة الناجحة تصل إلى إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم .
- \* ليست هناك سمة محددة تميز القائد الإداري الناجح أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة .
- \* لا بد للقائد الإداري الناجح من سلطة أو قوة يعتمد عليها في التأثير على الأفراد . ومصادر السلطة أو القوة متعددة ، أهمها إقناع الأفراد بقدراته ورغبتهم في الاستجابة له .
- \* يستطيع القائد الإداري دائما أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس . ولكن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادي واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف .
- \* من المفيد للقائد الإداري أن يركز على العمل حين تكون الظروف غير مواتية ، وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح النمط القيادي الأفضل حين تكون الظروف مواتية .

شكل رقم ١٧/٢

## \* مهارة التخفيز :

إن حفز جهود الآخرين تعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون إلى التحلّي بها .  
إن مهارات التخطيط والتنظيم لها أهميتها ، ولكن التخفيز تعنى العمل مع الناس - وهم عنصر  
الحياة في التنظيم . لذلك فإنه من المهم جدا أن يفهم المدير مشاعر الأفراد وما الذي يجعلهم  
يرتبطون ؟ وكيف يجب أن يتعامل معهم ؟

## \* الحفز والإنتاجية :

لنبداً أولاً بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هي إتجاهه نحو التنظيم الذي  
يعمل به . وعملية الحفز هي خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم  
الشخصية لأهداف التنظيم .

وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف الشركة التي  
يعمل بها ، إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على  
المدى الطويل . وإذا كانت هذه الفرص كبيرة في رأيه ، فإن روحه المعنوية ترتفع . أما إذا قدر  
أن فرص تحقيق أهدافه قليلة فسوف تنخفض روحه المعنوية ، وبالتالي إنتاجيته . ويحاول  
العاملون ، أفراداً أو جماعات ، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال  
العمل الذي يقومون به .

ولكن ما هي أهم تلك الحاجات ؟ الشكل رقم ١٨/٢ يوضح ذلك :

### أهم الحاجات الانسانية :

- الحاجات الفسيولوجية ( الغذاء والمأوى ) .
- الحاجة إلى الأمن ( الحماية ضد الأخطار ، والتهديد ، أو  
الحرمان ) .
- الحاجات الاجتماعية ( الانتماء والقبول والحب ) .
- الحاجات الذاتية ( الثقة بالنفس ، والاستقلال ، المركز  
واحترام الآخرين ) .
- الحاجة إلى تحقيق الذات ( تنمية الذات والشعور  
بتحقيق أهداف الإنسان في الحياة ) .

شكل رقم ١٨/٢

ونجدد بنا أن نوضح الآتى :

• أن أى حاجة إذا تم اشباعها يطل تأثيرها في حفر الانسان .

• إن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الإنسان أو أن يخضع للمساومة ( على سبيل المثال الحاجات الاجتماعية ) إن إشباع هذه الحاجات يتوقف على الإنسان ذاته . إن معظم الحاجات التى يمكن أن تعطى للإنسان قد منحت له فعلا : ( الطعام ، المأوى ، الأمن ) ان الهدف الجديد في مجال التحفيز هو مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم .

• دور الادارة في عملية التحفيز :

فيما يل عددا من المجالات الرئيسية التى يمكن للادارة أن تسهم فيها في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل :

— اعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الادارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التى يتمتع بها ، والطريقة التى يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة . ويجب التأكيد على أن المدير يمارس سلطة على العمل الذى يشرف عليه ، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه .

— تكبير الأعمال المحدودة ، والمتخصصة ، لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم ، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته .

— المشاركة في الوظيفة الادارية من خلال استخدام أسلوب اشراك الأفراد في تحديد الأهداف ، وحل المشكلات . وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التى يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التى لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين .

— استخدام اللامركزية ، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الادارة بالمشاركة ، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيم .

— تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ، ويستقطب ولاءهم ، وطاقاتهم على التخیل والابتكار ، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع - العملاء ، والمالكين ، والموردين ، والموزعين ، والجمهور .

إن العوامل الأساسية في تحديد الروح المعنوية في العمل هى :

— الأمن .

— الأجر العادل .



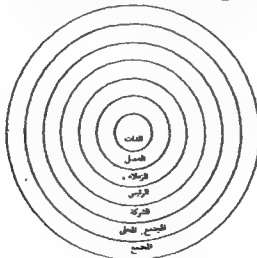
- التقدير للعمل الذى تم .
- مكان عمل آمن ونظيف .
- الاشراف الجيد .
- الترقية حسب الكفاءة .
- التفهم .
- النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة .
- العمل المثير .
- الامداد بالمعلومات .
- الانضباط .

ولاشك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف فى كل حالة . مثلاً فى أعقاب حادثة ما فى أثناء العمل ، فإن اعتبار الأمان يأتى أولاً فى أذهان كل العاملين ، أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع ، فإن الاستقرار والحصول على عمل مثير ، يكون هو أهم ما يفكر به العاملون . إن النقطة الأساسية هنا هى أن الروح المعنوية والدافعية ، لا يتغيران ببعض قرارات الادارة فى كل وقت ما ، ولكنها يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة فى كل وقت .

إن كل ما يفعله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلاً ، الأمر الذى يجعل المدير الذى يعتقد أنه قادر على تشكيل العاملين كيفما شاء ، يبدو وكأنه مبتدئ أو مغرق فى التفاضل بشكل خطر .

#### \* الخوافز المعنوية :

يمكن أن تتخيل عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التى تحيط بمركز الخوافز كلها ، وهو الإنسان نفسه ، ويوضع شكل رقم ١٩/٢ تلك المجموعة من عوامل التحفيز-



شكل رقم ١٩/٢

وطبقا لهذا المفهوم فإن الإنسان يكون مدفوعا للعمل بأكثر درجة نتيجة للاهتمام الشخصى ، ويأتى بعده فى الأهمية نوع العمل الذى يمارسه ، ثم زملاء العمل ، والرئيس ، ثم الشركة ، ويأتى فى المرتبة قبل الأخيرة البيئة التى يعيش بها ، وأخيرا يأتى المجتمع . ولا شك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايا الإضافية وسياسات الأفراد المتطورة للتغلب على الموقف الذى لا يميل فيه الإنسان إلى عمله .

### يكون الأفراد متحفزين للعمل حين :

- يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدى .
- يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل ، بالنسبة لأمال وقدرات ادارة الشركة .
- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين .
- يعلمون أهداف ، ومسئوليات ، ومعايير ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .
- يكونون متحررين من الخوف الذى يهدد استمرارهم فى أعمالهم ، نتيجة لتصرفات تعسفية من ادارات الشركات .
- يتمتعون بفرض للتقدم فى المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونها .

### الحوافز المالية :

إن الروح المعنوية تعنى - فى الأساس - جعل العامل يؤدى العمل الذى يطلبه رئيسه ويكون العامل متحفزا لأداء هذا العمل عادة ، لاعتقاده بأن هذا هو أفضل سبيل لكى يحصل على ما يريد .

ومن اليسير عادة توضيح الارتباط للعاملين بين دخولهم وبين تحسن المركز المالى للشركة . عن توضيح الارتباط بين هذه الدخول وبين تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مثل النمو ، أو تحسين العلاقات مع المجتمع .

إن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات في حد ذاتها ، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات : الطعام ، الملابس ، المسكن ، وغير ذلك من الحاجات الأساسية .

إن حاجات كل موظف تختلف ، ومن ثم فإن رغبته في النقود تختلف أيضا .

ومن الأمور المشاهدة في الدول النامية أن عشرات من العاملين يعملون فقط من أجل تدبير المال اللازم لشراء شيء معين يحتاجون إليه ، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة في الريف .

وثمة أفراد آخرون يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع ، من أجل كل الأشياء الجميلة في الحياة . . وهم على استعداد للعمل ساعات طويلة ، وشاقة ، لكي يحققوا رغباتهم غير العادية ، والبعض الآخر يبدو كسولا ، وغير مهتم ، ومحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة .

ولا شك أن اهتمام الإدارة يتركز في المجموعة الأولى - هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة في العمل من أجل تحقيق الثروة إنهم مدفوعون ذاتيا للعمل ، ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الإدارة .

\* التوجيه :

إن الوظيفة الأولى للمدير أن يوجه جهود الآخرين ، وفي بعض الأحيان قد يستطيع المدير أن يتهرب من بعض مسؤولياته في التخطيط والتنظيم ، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولياته في توجيه جهود الناس تحت إشرافه . إن كفايته الإدارية تتوقف - إلى حد كبير - على مدى مهارته في التوجيه .

وفي المعنى الشامل للكلمة ، فإن التوجيه يعني توفير الارشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسؤولياته في العمل .

\* عناصر التوجيه :

تتكون وظيفة التوجيه الإداري من ثلاثة عناصر أساسية هي :  
- التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تسير عليها المنشأة والإدارة التي يعمل بها الفرد .

- تدريب الفرد على الوصول إلى أقصى كفاءة يمكنه في أداء عمله الحالي ، وكذلك اعداده للترقى إلى وظائف أعلى .

- اصدار تعليمات محددة لارشاد الفرد في أداء عمله اليومي ومن المعتاد أن يزداد اصدار هذه التعليمات للمستويات الأدنى في التنظيم .

وفي الشركات الكبرى يحصل المدير على معونة ادارة الأفراد في عاصمة المتصرفين الأول والثاني . ولكن اصدار التعليمات المرشدة للعمل هي مسئولية الأساسية .

#### \* القيادة كأحد جوانب التوجيه :

تتطلب القيادة الحصول على السلطة ، والسلطة تأتي عادة من التابعين ، ومن المديرين من يصعب عليهم ادراك الحقيقة ، إن بذور السلطة هي التي تنبع فقط من أعلى التنظيم . ولكن السلطة تنمو في أسفل التنظيم . إن السلطة تزداد كلما أصدرنا تعليمات لها معنى . وتنخفض السلطة كلما كانت هذه التعليمات تبدو بلا معنى في أعين الناس الصادرة إليهم .

إن السلطة تأتي من تحقيق الرضا عن العمل للأفراد الذين يخضعون للقيادة ، وأن مركز الرضا عن العمل هو احترام النفس . وليس معنى هذا عدم صدور أى أوامر . ولكنه يعنى أن الأوامر تصدر بطريقة تحافظ على احترام الأفراد لأنفسهم . ولكي نفهم هذا لابد لنا من تأمل الضرر الذى قد يحدثه المدير لدى احترام الناس لأنفسهم من خلال طريقته في اصدار الأوامر .

إن السلطة هي القدرة على جعل الإنسان يفكر بالطريقة التي يرغبها القائد . أما النفوذ فهو القدرة على مساعدة الإنسان في التفكير بالطريقة التي يرغب فيها القائد .

وبشكل عام فإن السلطة قهرية ، أو إجبارية ، في حين أن النفوذ يستخدم الضغط والتأثير . وكل من الطريقتين هي من وسائل التوجيه لانجاز الأعمال . ولكن لا يمكن القول إن إحدى الطريقتين جيدة والأخرى سيئة : وذلك للأسباب الآتية :

- أن أيا من النمطين قد لا يتلاءم معك كمدير .
- أن أيا من النمطين قد لا يتناسب مع الأفراد الذين تشرف عليهم ، فقد يكونون من العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى يد قوية تقودهم ، أو قد يكونون من ذوى الخبرة الذين لا يقبلون التسلط .
- أن أيا من النمطين قد لا يتناسب مع الموقف .

وليس معنى هذا أن نغير من أنماط التوجيه بشكل مستمر . . ولكن ما يجب علينا هو أن نستخدم مزيجاً خاصاً من أنماط التوجيه التي تتناسب والمواقف العادية التي نعمل فيها ، مع استمرار قابليتها للتعديل عند الضرورة .

#### التوجيه واصدار الأوامر :

يتم التوجيه من خلال اصدار أوامر صريحة مباشرة ، ولكن يحدث أيضاً أن يتوقع الرؤوس أوامر معينة قبل أن تصدر إليه . أى أنه يمكن أيضاً أن تحدث الطاعة على أساس توقع صدور هذه الأوامر .

إن الفرد يسأل نفسه : كيف يريد الرئيس أن أعمل عملا معيناً ؟ وبالتالي فهو يتصرف في ضوء توقعه للسلوك الذى يرضى رئيسه . وعلى هذا الأساس فإن السلطة يتم تنفيذها من خلال مراجعة الأعمال التامة بدلا من أن تأخذ شكل أوامر تصدر قبل البدء بالإنجاز ، وبالإضافة إلى ذلك ، كلما كان المرؤوسين أكثر طاعة اختفت المظاهر الملموسة للسلطة .

#### \* أساليب التوجيه :

يتم أداء وظيفة التوجيه الإدارى بأساليب مختلفة طبقا لنوع القائد الإدارى . وبدون الدخول في تفاصيل كثيرة فإن أسلوب القائد في التوجيه سوف يتأثر بطبيعة الفروض التى يعتنقها عن السلوك الإنسانى .

ومن المعتاد أن يعتنق المدير المتسلط أسلوب التهديد والترغيب في توجيه المرؤوسين . بمعنى أنه سوف يكافئ من يلتزم بالأوامر ، ويعاقب من يخالفها ، سواء أكان عقابا مباشرا أم غير مباشر .

وهذه النظرة تتفق مع ما نادى به الأستاذ دوجلاس ماكجروجر ، حيث أطلق نظرية أسسها نظرية « X » ، وهى تقوم على الفروض الآتية عن السلوك الإنسانى .

— إن الإنسان العادى يكره العمل بطبيعته ، وسوف يتجنبه إذا استطاع .

— وبسبب هذه الخاصية الإنسانية ، فإن معظم الناس يجب إجبارهم على العمل ومراقبتهم ، وتوجيههم ، أو تهديدهم بالعقاب ، لكي يعملوا .

— إن الإنسان العادى يفضل أن يجد من يقوده ، ويوجهه ، ويحاول تجنب المسئولية ، وهو قليل الطموح ، ويسعى إلى الأمن قبل أى شىء .

ثم يناقض الأستاذ ماكجروجر هذه النظرية ، إذ يقدم مجموعة أخرى من الفروض أطلق عليها اسم : نظرية « Y » .

- إن بذل الجهد العضلي ، في العمل ، هو أمر طبيعي بالنسبة للإنسان ، شأنه شأن اللعب أو الراحة .
- إن التهديد الخارجى ، والرقابة ، ليست هى الوسائل الوحيدة لإثارة جهود الإنسان للعمل على تحقيق أهداف التنظيم . إن الإنسان يميل إلى إظهار الرقابة على النفس والتوجيه الذاتى .
- إن الالتزام بالأهداف هو دالة للمكافآت المرتبطة بتحقيقها .
- إن الإنسان العادى يتعلم فى الظروف العادية ليس مجرد قبول المسئولية ، وإنما البحث عنها أيضا .
- إن القدرة على التحليل ، والأصالة فى التفكير ، والخلق من أجل حل مشكلات التنظيم ، إنما هى قدرة شائعة ، وغير محدودة فى عدد قليل من الناس .
- فى ظروف الحياة الصناعية فإن الطاقات الفكرية للإنسان العادى لم تستغل بعد بالكامل .

فإذا توافقت نظرة المدير الى السلوك الإنسانى مع ما تنادى به نظرية « ٢ » فإنه سوف يمارس وظيفة التوجيه بشكل مختلف عن المدير الذى يؤمن بنظرية « x » ، فهذا المدير الأول سوف ينفق جزءا كبيرا من الوقت فى مساعدة المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم ، وكذلك أهدافهم الشخصية . وسوف يعمل وفقا لمبدأ التكامل ، بحيث يخلق ظروفًا تجعل أعضاء التنظيم يشعرون بأنهم يحققون أهدافهم الذاتية ، بصورة أفضل ، من خلال بذل الجهد لتحقيق أهداف التنظيم .

وبالتالى فإن المدير الذى يسير وفقا لنظرية « ٢ » سوف يكون قائدا ومرشدا أكثر منه قاضيا أو متحكما .

### ٣/٣/٢ أسس العلاقات الإنسانية :

إن المدير اليوم أكثر إهتماماً بالناس ، وكلما إزدادت خبرته فى فهمهم وبناء أفضل مناخ للعمل ، كان أكثر نجاحاً .

إن المنشآت الناجحة تهتم بتدريب أفرادها على أسس العلاقات الإنسانية التالية :

- يجب معاملة الناس كأفراد .
- يجب إخبار كل عامل عن مدى تقدمه ( الإتصالات ) .
- أعط التقدير حينما يكون واجباً .
- أخبر الناس مقدماً عن التغيرات التي سوف تؤثر فيهم .
- إستفد الى أقصى حد من القدرات الشخصية لكل فرد .
- ناقش المشكلات بالتحليل الدقيق للحقائق .

\* من الأقوال المأثورة في أهمية العلاقات الإنسانية :

اليوم ، أعتقد أننا جميعاً نتفق على أن أغلب نقاط الاختناق في الإنتاج لدينا تنبع من العنصر الإنساني ، وليس بسبب عناصر آلية . . . إن العمال الصناعيين لا يمكن سوقهم كقطيع من الماشية ، حيث أن هذا مناف للطبيعة البشرية . . . وبالنسبة لتفكيرى الخاص ، ليس هناك أدوات سحرية لتحسين العلاقات مع الناس .

وفي وقت لاحق كتب أحد المفكرين ، عموماً أن يضع العلاقات الإنسانية في وضعها الصحيح ، مؤكداً أهمية القدرات القيادية للمديرين ، فقال :

إن عتصراً هاماً في مدخل المدير للتعامل مع الناس هو محاولته لفهمهم ، الأمر الذي يتضمن قبوله للناس على ما هم عليه .

إن المدير يعلم ويحس أن هناك فروقاً بين نظراته للأمور وبين نظرة الآخرين لها ، إضافة الى ذلك فهو قادر على الإحتفاظ والتمسك بوجهة نظره الشخصية في مواجهة هذه الفروق .

إنه يمتلك القدرة على الإستجابة والتفهم للمحتوى المنطقي لما يقوله الناس ، وكذلك للمشاعر والأحاسيس التي يتطوى عليها سلوكهم .

إنه يعرف نفسه ، ويعرف تأثيره في سلوك الآخرين .

وفي دراسات هوثورن الشهيرة التي تمت بشركة ويسترن اليكتريك في الثلاثينات والتي يذكرها الكثيرون باعتبارها الجهد الأول في مجال البحوث الحديثة لمعرفة دوافع العمل لدى الأفراد ؛ فقد إنجبه الباحثون لقياس أثر التغيرات في ظروف العمل المادية على معنويات العاملين وإنتاجيتهم . ولدهشتهم ، فإنهم تبنوا أن تغيرات في أمور مثل الإضاءة ، جداول العمل ، فترات الراحة ، أو ظروف العمل ، كلها تؤدي الى تحسن الإنتاج سواء كانت هذه التغيرات في صالح العاملين أو في غير صالحهم وقد انتهى الباحثون الى نتيجة هامة هي :

أن العامل الأساسي في تحقيق هذا التحسن في الإنتاج كان شعور العمال أنهم موضع التقدير كأفراد وأنهم موضع الإهتمام حيث سمح لهم بالمشاركة في التجربة .

بعض المبادئ المرشدة في العلاقات الإنسانية :

\* يجب أن يعامل أعضاء أى جماعة عمل باعتبارهم أفراداً . وقد كان الجهد المبذول في التعامل مع المرؤسين ، باعتبارهم افراداً لكل منهم مشاعره ورغباته وخلفياته هو السبب في نشأة المفهوم الشائع المسمى « الادارة ذات الإهتمام بالأفراد » بالمقارنة « بالادارة ذات الإهتمام بالإنتاج » ومعنى هذا أن المدير سوف يحصل دائماً على إنتاج أكثر من مرؤوسيه ، إذا هو أنفق جزءاً أكبر من وقته في الإتصالات معهم وحل مشكلات العلاقات الإنسانية وممارسة القيادة وتطبيق مبادئ الدافعية أكثر مما لو أنفق هذا الوقت في توجيه الإنتاج ذاته .

\* يجب إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة والحصول على التقدير ، فقد أثبتت عملية المشاركة أنها عامل هام في بناء معنويات العاملين ، وفي دفع الأفراد الى تحسين الأداء . وفي نفس الوقت فإنه من المفيد إعطاء التقدير والاعتراف بالعمل الجيد حتى يشعر العاملون أن الجهد الإضافي الذي يبذلونه يكون موضع التقدير .

\* يجب تشجيع العمل كفريق والجهد الجماعى . فقد كان واحداً من أهم نتائج تجارب هوثورن ، ان العمال يحبون أن يجتمعوا معاً في جماعات غير رسمية والتي يميلون الى تنميتها اذا سمح لهم بقدر من الحرية والشعور بالثقة في النفس . وقد أوضحت دراسات كثيرة القيمة الرائعة للجهد الجماعى ؛ والتي تزيد كثيراً على جهود العاملين كأفراد .



مستقلين ، بدون الشعور بالأهداف الجماعية التضامنية ، وبالإضافة الى ذلك فانه عندما يسمح للعاملين | بإختيار إجراءات العمل ، وتحديد أهداف الإنتاج ، وحتى تحديد معدلات الأداء ، فإن درجة من التنافس تنمو بين الجماعات وتبلور في النهاية في إنتاجية أعلى .

• يجب خلق مناخ ايجابي وديموقراطي في العمل • في الأساس فإن هذا يعنى ضرورة التحول من أسلوب التعتن وإعطاء الأوامر الى أسلوب القيادة . ويتضمن المناخ الديموقراطي إعطاء العاملين الفرص للمساهمة في تحديد أهداف العمل ومعايره والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وما شابه ذلك من إجراءات تعترف بالعمال على أنهم بشر .

• إن دفع العاملين للعمل يجب أن يظل هدفاً دائماً للمشروع . نحن نعلم أن الشخص الذى تصدر اليه أوامر معينة سوف يقاومها عادة أو أنه لن يفعل أكثر مما تطالبه به الأوامر ، ولكن إذا استطعنا أن نجعله يحب عمله ، ويجب أن يؤديه بطريقة أفضل ربما من خلال تقدير الإدارة لعمل جيد سبق أن قام به ، أو لأنه أعطى فرصة للمساهمة في تخطيط العمل ، فإنه سوف يبذل جهداً يفوق ما كان يقوم به . وهذه الطريقة فإنه سوف يحفز زملاءه على العمل مثله .

• يجب تنمية الاتجاهات بشكل ايجابي . إن اتجاهات العمل - نتيجة لأشياء كثيرة - تتضمن مناخ العمل ، والأجر ، والمكافآت المالية الأخرى . ورغم أن المدير قد لا يستطيع أن يؤثر كثيراً في هذه الأمور ، إلا أنه يستطيع أن يفعل الكثير بالنسبة لعلاقاته بمرؤوسيه والعوامل الشخصية الأخرى التى تؤثر في اتجاهاتهم .

#### القيادة والعلاقات الإنسانية :

إن القيادة ليست مجموعة من المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج عميق من الشخصية ، والسلوك والسمعة التى تمت تمتيتها عبر فترة من الزمن والإحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ، ومزيج من الثقة بالنفس والتواضع ، إن الشخص الواثق من نفسه بلا أساس ليس بالضرورة قائداً ، كذلك الشخص الضعيف الخانع لا يكون من القادة .

إن القائد يعرف نفسه ، ويحلل مواطن ضعفه ، ومواطن القوة في نفسه ، ويحاول أن ينمى قدراته واتجاهاته . وفوق كل شئ ، فإن القائد يكون متحمساً في علاقاته مع الآخرين ، ويكون

في نفس الوقت حركياً ، والقائد يستطيع أن يكون متصفاً بكل تلك الصفات دون أن يصبح بالضرورة مترفعاً ، أو متسلطاً ، ومع ذلك فإن الكثيرين من المديرين يعتقدون أن الطريقة الوحيدة لإظهار حماسهم ، هي أن يعطى الموظفين أوامره في لهجة متعنتة .

نحن إذن نفرق بين الرئاسة والقيادة ، ونرى أن النجاح في تنمية العلاقات الانسانية هو من خصائص القيادة والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المفهومين :

### أهم الفروق بين سلوك الرئيس التقليدي وبين سلوك القائد الإداري

القائد الإداري	الرئيس التقليدي
* يدرب وينصح	* يدفع ويأمر
* يعتمد على الثقة وحسن النية	* يعتمد على سلطته
* يفجر الحاسة	* يستثير الخوف
* يقول « نحن » أو « أنتم »	* يقول « أنا »
* يحل المشكلات	* يحدد الأخطاء ويوجه اللوم
* يستشير ويطلب النصيحة	* يعرف كل الإجابات
* يجعل العمل كأنه مباراة	* يجعل العمل كارثة
* يفجر العمل الجماعي	* يوجه الجهد الفردي
* يطلب المعونة من جماعته	* يضع كل الأهداف وأيضاً المعدلات
* يقول « دعنا نذهب »	* يقول « اذهب »

شكل رقم ٢ / ٢٠

## معالجة بعض مواقف العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات الإنسانية قد تحسن وقد تسوء بفعل الإتصالات الشخصية اللانهائية العدد بين المدير والعاملين ، والإختبار النهائي لنجاحها هو جودة الإتصالات بين الأشخاص المعنيين .  
دعنا إذن نلق نظرة على بعض محاولات حل مشكلات العلاقات الإنسانية في مواقف محددة ، وأن نقدم بعض الإقتراحات أيضاً .

### التشاور :

وهذا هو أسلوب تقديم النصيح من خلال البحث المشترك عن حلول للمشكلات . وأساس التشاور بإعتباره هدفاً للعلاقات الإنسانية أنه يقوم على مبدأ إحترام العامل ، وليس على المبدأ غير المقبول على أساس إخبار الرئيس لمؤوسه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم اليه ، وإصدار الأوامر اليه للعمل ، بطريقة أخرى . إن التشاور يتوافق مع مفاهيم الإدارة الحديثة وهو مدخل جيد لحل المشكلات وتخلق مناخ إيجابى .

إن المدير يجب أن يكون قادراً على الجلوس والتشاور مع مؤوسيه بطريقة تحترم مراكزهم ومشاعرهم ، وتستهدف تحقيق المنفعة المشتركة للطرفين ، ولتنظيم ككل . وفي مثل هذه المقابلة يمكن أن تناقش جداول الإنتاج أو مشكلة ما ، أو ما يبدو أنه خطأ من العاملين ، أو شكوى أو تظلماً من عامل معين أو أمراً شخصياً يريد العامل أن يحصل فيه على نصيحة ، أو أى مشكلة أخرى . ومعظم جلسات التشاور تسير على نمط يقرب من الآتى :

\* التحية والملاحظات العامة .

\* توجيه الإهتمام ناحية المشكلة .

\* تحليل المشكلة :

— الأسباب ، الأصل ، التاريخ

— مدى حدة المشكلة وانعكاساتها

— المعلومات الحقيقية المتاحة .

\* تدارس الحلول الممكنة :

— طرق الحلول بجدية وبساطة .

— تقييم النتائج والآثار .

\* التوصل الى أحسن حل :

— مناقشة المعايير والأهداف المرغوبة .

— تدارس المزايا والعيوب .

\* الإتفاق على قرارات واساليب عمل محددة .

مقابلات تقويم الأداء :

وقد حل هذا الأسلوب محل التقليد القديم الذى يتلخص فى إستدعاء الموظف فقط حين يرتكب خطأ ما من أجل تصحيحه أو عقابه .

ومعظم الشركات لديها الآن برامج محددة ومعتادة لتقويم الأداء ؛ أو تقدير الكفاءة يتم فيها تقويم كل مستويات العاملين بواسطة رؤسائهم باستخدام استمارة أو أى نموذج مكتوب يصبح بعد ذلك سجلاً دائماً ولكن الإدارة تعلمت أن هذا التقويم لن يكون نافعاً إلا إذا أصبح موضوعاً للنقاش الشفوى بين المدير الذى تولى التقويم ، والشخص الذى تم تقويم أدائه ( الموظف ) .

أكثر من هذا ؛ نحن نعلم أن هذه المقابلات ليس لها قيمة ، ويمكن أن يترتب عليها أضراراً أكثر من نفعها ؛ إذا انجبه المدير الى التركيز على نقاط الضعف والأخطاء التى ارتكبها الموظف ؛ وبدأ يصدر توجيهاته للتصحيح بشكل مباشر .

إن هناك دائماً جانباً جيداً فى أداء أى موظف يجب أن تأتى مناقشته أولاً ، وبعد ذلك يتم تناول الجوانب الأخرى فى الأداء باعتبارها مشكلات تحتاج الى تحليل ؛ الأمر الذى يقود الى اتفاق مشترك حول سبل توجيه العمل الى مستويات أفضل .

## **٤/٢ الاتصالات والمعلومات**

### **COMMUNICATION & AND INFORMATION**



## ٢/٤/١ مهارة الاتصالات :

المدير ... مركز اتصال ، يقضى الجانب الأكبر من وقته فى اتصالات مع مختلف فئات

الناس :

- المرؤوسين .
- المساعدين المباشرين .
- العملاء .
- الخبراء والاستشاريين .
- الموردين والوكلاء .
- ممثل البنوك والمؤسسات المالية .
- ممثل الأجهزة الحكومية المختلفة .

وأغلب هذه الاتصالات ... شفوية فى الإجتماعات ، اللقاءات الثنائية ، اللجان ،

مجلس الإدارة .

العمل الإدارى فى حقيقته هو سلسلة متصلة من عمليات  
الاتصال المتكررة والمستمرة والمتجددة .

ولكن ما الهدف من هذه الاتصالات ؟ وكيف تتم ؟

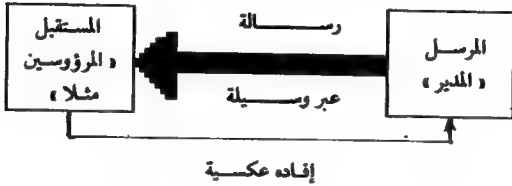
### ★ هدف الاتصالات :

الهدف واضح ... فالمدير يريد أن يصل الى نتائج ... يريد أن ينجز شيئاً معيناً  
( مبيعات ، إنتاج ، تشييد ، أرباح ... ) وهذا الانجاز يعتمد على جهود وتصرفات أشخاص  
آخرين .

• • المدير يتصل بهؤلاء الأشخاص لكى يوجه تصرفاتهم وجهودهم الى الاتجاه الذى يحقق  
له الأهداف ( النتائج ) التى يريد بها .

## ★ كيف تتم الاتصالات ؟

المدير ( المرسل ) يرسل رسالة عن طريق ( وسيلة ) الى الشخص المعنى ( المستقبل ) ، أى أن عملية الاتصالات لها ثلاث أطراف كما فى الشكل التالى :



شكل رقم ٢ / ٢١

## عمليات الإتصالات

### ★ وسائل الاتصالات :

يستخدم المدير فى اتصالاته وسائل مختلفة منها :

- الوسائل غير الشفهية : قرارات ، مذكرات ، خطابات .
- الوسائل الشفهية : محادثة شخصية مع شخص أو أكثر فى لقاء مباشر ، محادثة هاتفية .
- الوسائل الرمزية : الايماءات ، الايحاءات باليد أو بالرأس ، اشارة بالعين .
- وتلعب الاتصالات دورا هاما فى فعالية المدير ، وفى كثير من الأحيان يكون الفشل فى الإدارة راجعا الى ضعف الاتصالات فى المنشأة لماذا ؟
- إن الجانب الأكبر من وقت المدير كما قلنا يستغرق فى الاتصالات ، فلو كانت هذه الاتصالات غير فعالة . . إذن لضاع الوقت بلا فائدة .
- إن كل وظائف الإدارة العليا تعتمد فى جزء رئيسى منها على جودة وفعالية الاتصالات .
- إذن ضعف الاتصالات يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الوظائف الإدارية المختلفة ( تأمل مثلا قرار يتخذه المدير العام ويفشل فى اقناع الرؤوسين بتنفيذه . . . هل يجدى شيئا ؟ ) .



## ★ والآن ما هي أهم الحقائق المعروفة عن الاتصالات في الإدارة ؟

- تزداد فعالية الاتصالات الإدارية حين يستخدم المدير في اتصالاته لغة وأسلوباً يتناسبان مع الفئات الموجهة إليهم هذه الرسائل . ( هل يجوز استخدام نفس الكلمات في إعلان عن سلعة صناعية ينشر في مجلة صناعية متخصصة ، وكذلك في إعلان عن سلعة إستهلاكية ينشر في مجلة أسبوعية موجهة الى ربات البيوت ؟ ) .
- المدير الكفء في استخدام الاتصالات يراعى دائماً الظروف المحيطة وبغير في وسائل ومحتوى الاتصال بحسب تغير الموقف ( أشكال الحديث في إجتماع يحضره المدير العام تختلف عنها في إجتماع مماثل تماماً ولكن بدون حضور المدير العام ) .
- إن استخدام وسيلة الاتصال الصحيحة ( المناسبة ) عنصر هام في نجاح عملية الاتصال .
- كلما كانت الاتصالات مؤقته توقيتاً سليماً ، كلما كانت فعاليتها في التأثير أكبر .
- في المنشآت الكبيرة ، من المستحسن أن تتم الاتصالات في اتجاهين ، من أعلى إلى أسفل لنقل التعليمات والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المنفذين في المستويات المختلفة ومن أسفل إلى أعلى لنقل الآراء والمقترحات والشكاوى والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى .

تزداد الحاجة إلى الاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى كلما كانت المنشأة تتعامل في منتجات أو خدمات معقدة وغالية ، وكلما كانت ظروف العمل متغيرة وغير ثابتة ، وكلما تباعدت مواقع الإنتاج والتنفيذ عن مركز الإدارة .

هل تسير العمليات الاتصالية بيسر وبلا مشكلات عادة ؟ في الواقع هناك مشكلات هامة

منها :

- تأخير الاتصالات وتوقيفها بسبب سوء التنظيم الإداري وعدم وضوح الاختصاصات ( مثال موظف يتسلم مستندات ويقيها لديه أياماً ثم يكتشف أنها لا تخصه ) .
- تسرب المعلومات الهامة من خلال عمليات الاتصال وما يترتب على ذلك من مشكلات ( عامل التلكس يطلع على كل الرسائل الصادرة والواردة ، كاتب الآلة الناسخة يقرأ كل

محاضر إجتماعات مجلس الإدارة ، مكرتير المدير العام يقرأ كل الخطابات والقرارات والمذكرات السرية . . هذه بعض أمثلة ) .

• تسرب المعلومات في غير وقتها أو وصولها إلى غير المختص يترتب عليه سيل من الشائعات ( لا علاوات هذا العام ، انتهاء عقود عدد من الموظفين لضغط التفقات ، . . المدير العام استقال ) .

• التشويه المتعمد للمعلومات وسوء التفسير المقصود من جانب مستقبل الاتصالات وذلك لأغراض شخصية .

• التأجيل والتأخير المتعمد في توصيل الرسائل الاتصالية لأسباب شخصية أو غير شخصية .

ارشادات مجربة لزيادة كفاءة الإتصالات :

١ - وضع الأفكار التي تريد إبلاغها للآخرين قبل إرسالها وتأكد من وضوح الكلمات وحسن إستخدامها في مواقعها السليمة ( لاحظ أن نفس الكلمة قد تعطي معاني مختلفة ) .

٢ - ضع في إعتبارك من توجه إليك رسالتك ، من هو ، ما هي صفاته النفسية والإجتماعية ، مركزه الإداري ، تميزاته ، خبراته السابقة .

٣ - في الحالات الهامة من المفيد إختيار الرسائل قبل إرسالها . جرب أن يقرأها شخص آخر وناقشه في المعنى الذي تقصده ، غير الرسالة حتى تصل إلى المعنى المنشود .

٤ - حاول إيجاد صلة من الود والتفاهم مع من تتصل به ( حتى في الإتصالات الكتابية ) يتم ذلك بحسن انتقاء الألفاظ وأشكال التحية والتقديم المناسبة .

٥ - إستخدام أكثر من وسيلة للإتصال في نفس الوقت لتضمن وصول الرسالة وحدوث التأثير المطلوب . . وهو الإقتناع بها . . . والعمل بمقتضاها .

## تذكر

أن الإتصالات وسيلة وليست هدفاً في حد ذاتها ، وعلى الإدارة أن تتبين دائما أهمية الإتصالات كوسيلة في :

- \* تنفيذ الخطط والبرامج .
- \* تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة والعاملين بها .
- \* تحفيز وتشجيع العاملين لتحسين أداءهم وزيادة انتاجيتهم .

٢ / ٤ / ٢ نظم المعلومات :

تعتبر المعلومات INFORMATION ركنا أساسيا في العمل الإداري وفي مساعدة المديرين على إتخاذ القرارات .

وقد اتضح لنا من قبل أن مشكلة القرار تزيد تعقدا وتشابكا في أغلب المواقف الإدارية ، ولا يقلل من هذا التعقيد والتشابك الا توفر المعلومات الدقيقة والمتجددة . وإذا استعرضنا الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم فاننا نجد المعلومات عنصرا أساسيا في كل منها .

كذلك بتحليل عملية إتخاذ القرارات نجد المعلومات عاملا حاسما في تحديد وصياغة المشكلة ، اكتشاف الحلول البديلة ، تبيين احتمالات العائد PAYOFF من كل بديل وبالتالي فهي أساس المقارنة والمفاضلة بين البدائل المختلفة .

ويقصد بالمعلومات البيانات والأرقام ، والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل .

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد وظائف المعلومات للإدارة فيما يلي :-

- \* وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة والتي تشكل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري .
- \* تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها والعلاقات التي تربط العوامل وتحركها .

• مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات بتوفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والاجراءات البديلة .

• توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية ( التنبؤات ) الأمر الذى يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها .

• تقييم السياسات والقرارات الإدارية وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المقررة .

وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة ، فإن الجهود يجب أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات INTEGRATED INFORMATION SYSTEM يضمن توفر البيانات الدقيقة الصالحة للإستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك .

ويمكن تحقيق هذه الخاصية من خلال انشاء أجهزة على مستوى عال من الكفاءة لإدارة المعلومات INFORMATION MANAGEMENT وإعدادها للإستخدام الإدارى .

إن كثيرا من المنشآت تجمع لديها كميات هائلة من المعلومات ولكنها لا تستفيد منها بالقدر المناسب بل قد لا تكشف أهمية تلك البيانات أصلا .

إن قدرا أساسيا من النجاح والفعالية في المواقف العملية يتوقف على وجود البيانات الصالحة للإستخدام .

ولذلك فإن الحصيلة الهائلة من المعلومات في أى منشأة يجب أن تجمع بصفة منتظمة وتسجل بعد تصنيفها وترتيبها بحيث تسهم في إرشاد العمل الإدارى .

#### • مراحل إقامة نظام للمعلومات :

إن إقامة نظام متكامل وفعال للمعلومات الإدارية يتطلب الاجراءات الآتية :

- تحديد أهداف النظام تحديدا واضحا ودقيقا .
- تحديد مراكز إتخاذ القرارات في المشروع .
- تحديد أنواع القرارات التى يتخذها كل مستوى .
- تحديد أنواع المعلومات التى يحتاجها كل مستوى لإتخاذ كل نوع من القرارات .
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة .
- تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة .
- تحديد أساليب عرض المعلومات ودورية إرسالها إلى مراكز إتخاذ القرارات .

• تحديد أساليب تقييم تقييم المعلومات المتجمعة وأسس تعديلها وتحديثها بشكل مستمر

إن كل إجراء من الإجراءات السابقة يتطلب عملية بحث ودراسة للتنظيم واحتياجاته من المعلومات ونوعية الأفراد العاملين ومدى سهولة وتعقد نظم الاتصالات بين أجزاء التنظيم . أن الهدف أساسا هو تحقيق تدفق من المعلومات FLOW OF INFORMATION بين كل مستويات وأجزاء التنظيم بما يحقق درجة عالية من الفاعلية لأساليب ونظم إتخاذ القرارات المستخدمة .

• وظائف نظام المعلومات :

يمكن تحديد الوظائف الأساسية لنظام المعلومات الإدارية فيما يلي :-

• تحديد الاحتياجات من المعلومات .

• تجميع المعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة .

• تحويل المعلومات وإعدادها للعرض والإستخدام .

• إرسال المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرارات .

• حفظ وتسجيل المعلومات .

• تحديد المعلومات ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للإستخدام دائما .

ليس يكفي وجود المعلومات ولكن الأهم من وجودها هو إستخدامها .

• مخرجات نظم المعلومات :

إن مخرجات نظم المعلومات الإداري تتمثل أساسا في أنواع التقارير والاحصاءات والدراسات التحليلية التي يفرزها النظام لأجزاء المنشأة ومستويات الإدارة المختلفة .

ويمكن أن نستعرض أهم مخرجات نظام المعلومات في الآتي :

• مؤشرات النشاط .

• معدلات إستخدام الطاقات المتاحة .

• نسب المواد المستخدمة إلى المنتجات .

• متوسط النفقات لكل فئة من فئات النشاط .

• نسب الربحية ومعدلات إستخدام الأموال المستثمرة .

• أرصدة المخزون .

• نتائج النشاط في البيع ، الإنتاج ، التمويل .

• حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم .

• المركز المالى ونسب ومؤشرات للكفاءة المالية .

• تقديرات النشاط للفترات المقبلة .

• احتمالات النجاح أو الفشل للخطط المستقبلية .

• إنجازات التطور المتوقعة في أشكال النشاط التباينة للمنشأة .

• مؤشرات لتقييم قرارات الإدارة السابقة .

ومن ثم نجد أن نظام المعلومات الإدارية يمثل أساسا حيويا لاستغلال الثروة المتاحة للمنشأة من بيانات وحقائق استغلالا أمثل .

• التقارير الدورية :

تعتبر التقارير الدورية وسيلة هامة من وسائل الإتصال حيث أنها حلت محل الإتصالات الشخصية التي أصبحت مستحيلة بعد كبر حجم الوحدة الاقتصادية ، فهي بمثابة الدليل المادى المتحدث بلسان الوحدة .

وتزداد أهمية نظام التقارير كلما اتسعت القاعدة التنظيمية ، لأن التقارير وسيلة هامة تخدم القائمين على إدارة الوحدة في إتخاذ القرارات المختلفة من تخطيط ورقابة . وبما لا شك فيه أن توافر نظام متكامل للمعلومات يتيح فرصة كبرى لتوافر البيانات ، لأن النظام لا يعتبر فعالا إذا صدرت عنه تقارير وبيانات تشخص الأعمال التي تمت أو ستم بالوحدة .

ويعتبر من معايير قياس كفاءة الإدارة ، أن تكون قادرة على إقامة نظام يوفر البيانات والمعلومات التي تساعدها في إتخاذ القرارات التي تحس الأداء .

أهداف نظام التقارير :

الهدف الرئيسى من نظام التقارير هو مد المستويات الإدارية بالبيانات والمعلومات عما يدور في الوحدة الاقتصادية من نشاط تشخيص مدى التقدم في كل نشاط ، وبذلك تيسر على المسئولين إتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الوحدة .

ويساعد نظام التقارير في الوحدة الاقتصادية على تحقيق الآتى :-

• توصيل المعلومات والبيانات المناسبة للإدارة لكي تستطيع تخطيط سياستها وإتخاذ

القرارات الإدارية على أساس عمل من واقع البيانات الفعلية خاصة وإن الإدارة ليس لديها الوقت لمقابلة العاملين ، فعملية تبادل الآراء والمعلومات عن طريق تقارير يساعد الإدارة والعاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة .

• تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية المتعددة في التنظيم فوجود نظام متكامل للتقارير يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال وتصبح كافة الإتصالات بين المستويات الإدارية هادفة .

• يمكن الإدارة من متابعة ورقابة الأنشطة المختلفة ونتائج الأعمال مما يبرر أهمية الأنشطة وتحديد النتيجة الفعلية من كل نشاط نظرا لأن نظام التقارير يشخص ما يدور في كافة أرجاء الوحدة الاقتصادية .

• إن العمليات الخاصة بالإعداد والتحضير للتقارير تعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة إنتاجية العاملين ، لأن إعداد التقارير يتطلب جمع معلومات عن النشاط وأن عمليات التحليل والتفسير سوف تعكس امكانيات تحسين الأداء ، وإعادة النظر في بعض الاجراءات بالإضافة إلى تقوية الإتصال بين العاملين والمستويات الإدارية .

#### • التقارير ووظائف الإدارة :

الوظائف والأنشطة للوحدة الاقتصادية لا يمكن أن تقوم تلقائيا ولكن لابد من تواجد نظام للتقارير بين المستويات الإدارية المختلفة حتى يمكن تبادل المعلومات والبيانات .

ولما كانت الإدارة مسئولة عن إتخاذ القرارات أى اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها . . فإن الاختيار يتم بناء على معلومات يحصل عليها صاحب القرار من مصادر متعددة وكلما توافرت للمسؤولين عن الوحدة معلومات كافية ودقيقة ، كلما كانت الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأعمال تمارس بأسلوب يحقق أحسن النتائج لجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد .

#### • أنواع التقارير الإدارية :

توجد عدة تقسيمات ، ولكن ستأول تقسيم التقارير الذى يخدم الإدارة ، وهو :

• تقارير داخلية ، تقارير خارجية .

• تقارير مكتوبة وشفوية .

• تقارير دورية ، غير دورية .

• عن محاضرة للدكتور محمد مذكور .

- \* تقارير أحصائية ، مالية وتفسيرية .
- \* تقارير نمطية ، فردية .
- \* تقارير موجهة ، تقارير غير موجهة .
- \* تقارير إجمالية ، تقارير تفصيلية .
- \* تقارير كمية ، وصفية .
- \* تقارير تاريخية ، تقارير أداء .
- \* تقارير نشاط ، تقارير الوحدة ككل .
- \* الإعتبارات الأساسية في إعداد التقارير الدورية :
- يجب مراعاة الإعتبارات الآتية عند إعداد التقارير الدورية :

أولا : من ناحية المحتويات :

- \* تحديد نوع البيانات المطلوبة واللازمة لكل مستوى إدارى .
- \* تحديد درجة التفصيل في كل بيان .
- \* الدقة في عرض البيان .

ثانيا : من ناحية الشكل :

- \* الاستقرار على الشكل والمضمون .
- \* البساطة والجاذبية في العرض .
- \* الملاءمة للمستوى الإدارى وطبيعة الأشخاص مستخدمى البيان .

ثالثا : من ناحية التوقيت :

- \* السرعة في الإعداد والتوقيت الملائم في العرض .
- \* تحديد دورية كل تقرير .

رابعا : الشمول :

- تغطية كافة أوجه نشاط الشركة .
- عرض الحقائق الأساسية والشاملة لإتخاذ القرار .
- مقارنات فعلية مستهدفة أو تاريخية .
- تحديد المسئول عن القروق .



## **٥/٢ المتابعة وتقييم الأداء**

### **FOLLOW UP & PERFORMANCE APPRAISAL**



## \* الرقابة والتقييم :

\* إن الغاية من إنشاء أى مشروع هو تحقيق الأرباح فى النهاية وفى الطريق إلى الأرباح تتحقق أهداف أخرى . . إنتاج سلعة ، تقديم خدمة . . إلخ .

والإدارة العليا هى المسؤولة أولاً وأخيراً عن تحقيق أهداف المنشأة ، ولكنها ليست الطرف الوحيد العامل فى تنفيذ الأنشطة المحققة لهذه الأهداف ، بل هناك فئات متعددة من المساعدين ، المنفذين والاختصاصيين على مستويات مختلفة من المهارة والكفاءة والتحمس للعمل ، ومن هنا تنشأ مشكلة الرقابة والاحتياج إليها .

\* إن الرقابة هى وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة ، وأن القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً . . وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق .

\* كذلك فإن تحقق نتائج ما ليس دليلاً على أن الإدارة حققت ( الأهداف ) الصحيحة ( قد يتم إنتاج السلعة ولكنها لا تبيع ، أو تتم عملية البيع ولا تحصل قيمة المبيعات ، أو تتحقق فى النهاية خسائر مالية بدلاً من الأرباح ) .

\* لذلك نحتاج الإدارة إلى تقييم النتائج للتأكد من أنها هى النتائج التى كانت مقصودة ومرغوبة ، فعملية التقييم إذن هى استكمال للرقابة وامتداد لها .

## ١ / ٥ / ٢ : مفهوم الرقابة :

إن الهدف من وراء الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ مطابق لما أريد له أن يكون ، وهذا الهدف يتطلب وجود وظيفة إدارية تعنى بقياس الأداء بتصحيحه ومنع تكراره بما يجعله مطابقاً لمتطلبات أهداف وخطط المنشأة ، ولتمكين المدير من القيام بهذه الوظيفة يتطلب ذلك أولاً تحديداً واضحاً للمعايير التى سيتم بمقتضاها قياس كفاءة الأداء ، وأهم صفة ملازمة لهذه المعايير هى عدم تعارضها مع الخطط الموضوعة ، بل من المهم جداً أن تكون ملائمة لهذه الخطط ملائمة تامة .

فى ظل وجود هذه المعايير ينتقل المدير إلى الخطوة التالية وهى قياس الأداء الفعلى ويتم ذلك إما عن طريق ملاحظته الشخصية للتنفيذ فى حينه أو عن طريق التقارير التى ترفع إليه أثناء وبعد التنفيذ ، ويفضل أن تكون الرقابة أثناء التنفيذ ، حتى يتم الكشف عن الانحرافات فى حينها وقبل أن تستفحل . حال ممكن المدير من تقييم الأداء على ضوء المقارنة بين مستوى ومضمون الأداء من

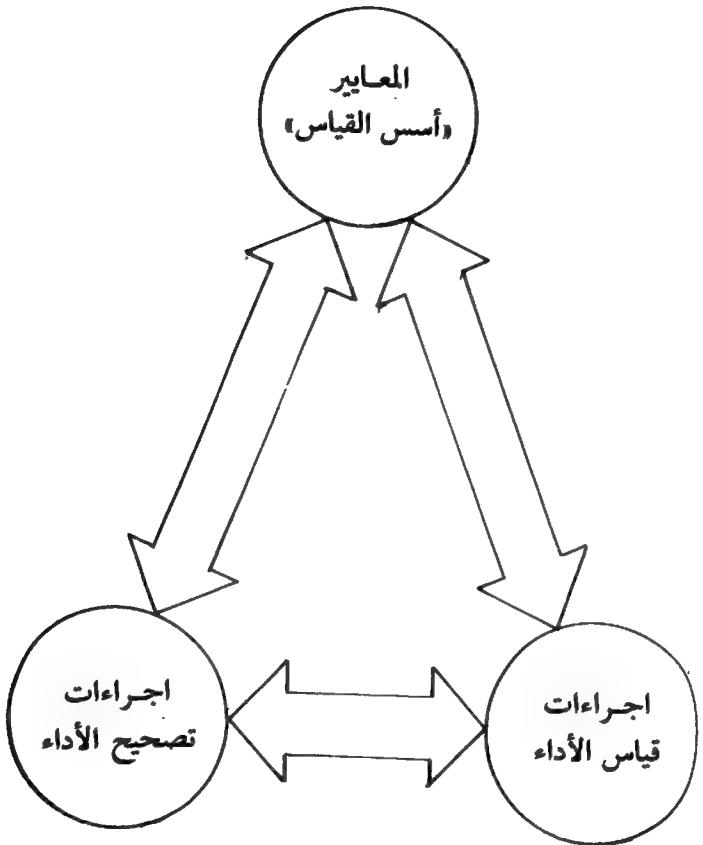
جهة والمعايير التى تعكس المطلوب تحقيقه من جهة أخرى يكون قد توصل إلى اجابة على السؤال الهام وهو :

« هل تم العمل حسب المطلوب ؟ » .

وفى حالة ما تكون الإجابة بالنفى يكون هناك انحراف يتطلب تدخل الإدارة لتصحيحه ومحاولة منع حدوثه مستقبلا وهذا تكتمل خطوات الرقابة وتحقق أهدافها .

تقع مسئولية الرقابة بكل تأكيد على عاتق كل مدير أو مسئول فى المنشأة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها كل فى مجال تخصصه ونطاق إشرافه ونصيبه من المسئولية فى تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف .

الرقابة هى المهارة الإدارية التى تستخدم لضمان الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف .



عناصر الرقابة شكل رقم ٢٢/٢

## ❖ الحاجة إلى الرقابة :

الرقابة الناجحة هي التي تعمل لتلافى وقوع الأخطاء والانحرافات أو الكشف عن حدوثها لإتخاذ الإجراء الكفيل بإعادة التوافق بين الخطة والأداء - بين الأداء المعيارى والأداء الفعلى .

من الواضح إذن أن فى غياب هذه الوظيفة ستحدث الانحرافات ويستفحل أمرها دون الكشف عنها أو تصحيحها فينخفض بالتالى مستوى الأداء العام بالمنشأة ، كما أنه لا بد من الرقابة على الأعمال بغرض تقييمها حتى فى حالة عدم توقع الانحرافات .

وتزيد الحاجة إلى الرقابة الناجحة فى المنشآت الكبيرة التى تتميز بطول خط السلطة وتشعب سبل الإتصال فيها ، لأن طول خط السلطة من شأنه إبعاد المخطط عن التنفيذ ، وتعتبر المعايير الرقابية الدقيقة هى الحل الوحيد فى هذه الحالة وبها يتم قياس وتقييم الأداء وجذب انتباه المدير لإتخاذ الإجراء التصحيحي فى حالة حدوث انحراف أو اكتشاف نقطة ضعف ما .

ومن المطلوب أن لا تكشف الرقابة الناجحة عن الانحرافات فحسب وإنما يجب أن تتعدى وظيفة الرقابة هذه المرحلة بتحديد مكان وقوع الانحراف وتحديد مسؤوليته وكيفية تصحيحه .

فالخاجة إذن هى إلى رقابة تستهدف المتابعة الدقيقة للأعمال وخاصة الأجزاء الاستراتيجية فى الخطط والعمليات بشرط أن تستعمل معايير تناسب طبيعة النشاط فى هذه المجالات . كما يشترط فيها توصيل المعلومات الخاصة بالانحرافات بالسرعة التى تمكن من تصحيح الانحراف قبل استفحاله ، ويتطلب ذلك بالضرورة المرونة فى نظام الرقابة ، وذلك بالبحث عن الانحرافات المتوقعة حدوثها والاستعداد لها . كما يجب أن تتميز المعايير الرقابية المستعملة بسهولة الفهم والاستعمال .

ويتطلب تصميم النظام الأمثل للرقابة إيجاد التوازن بين تكاليف النظام الرقابى وإمكانية متابعة وقياس الأداء بالدقة المطلوبة .

## ❖ أنواع الرقابة :

إن الهدف الرئيسى من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها وتعتمد هذه المهمة إعتيادا كبيرا على كيفية قياس الأداء والتى بدورها تحدد نوع الرقابة ، وهناك طريقتان للرقابة هما :

( ١ ) الملاحظة الشخصية .

( ٢ ) تقارير الأداء .

## ١ - الرقابة بالملاحظة الشخصية :

تتطلب الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة ذهاب المدير إلى موقع التنفيذ ليقوم بالاطلاع بنفسه على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، ومن المعروف أن المدير الذي يقبل أن يتأى بنفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه ، طأ!! كان ذلك ممكنا فعلا ، يضع بنفسه بذور الانحرافات ، إذ قد لا يفهم الرؤوسين إبتعاد رئيسهم ، وربما يفسرونه على أنه عدم إهتمام بالعمل الذى يؤدونه ونتيجة لذلك تهبط روحهم المعنوية وتقل كفاءتهم ، مما يؤدى فى النهاية إلى حدوث الانحرافات .

كما أن إستعمال الطرق الأخرى فى الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقا يعنى أن المدير لا يؤدى عملا رقابيا متكاملا . هذا مع العلم بأن المغالاة فى إستخدام هذه الطريقة فى الرقابة تأتى بالضرورة بنتائج عكسية بسبب المضايقات التى ربما تسببها للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالى فعالية الأداء ، كما أن الإعتدال الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدى إلى ضياع الوقت للمدير فى التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى التى ينبغى أن تستأثر بالجزء الأكبر من وقته ، كما أن عدم تمكن المدير من التواجد فى عدة مراكز للعمل فى وقت واحد معناه أن الرقابة على العمل بطريقة الملاحظة الشخصية ما هى إلا رقابة جزئية ، وليس هناك بالطبع أى ضمان لوجود المدير فى وقت معين فى المكان الذى سيحدث فيه الانحراف وإلا ما كانت هناك حاجة للنظام الرقابى أصلا .

والمدير الذى يعتمد على الملاحظة الشخصية إعتدادا كليا يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء إهتمامه بالتفاصيل الدقيقة لسير العمل فى المراكز المختلفة .

ومع ذلك فإن المدير الذى يمكث فى مكتبه واضعا كل وقته المخصص لأعمال الرقابة فى قراءة وتحليل تقارير الأداء لا يمكن أن يعتبر أنه يؤدى عملا رقابيا متكاملا .

## ٢ - الرقابة بالتقارير :

التقارير هى أهم أنواع قياس الأداء ، وعن طريقها يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذى يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من إتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها ويفضل المديرون بالطبع التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التى سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية نسبة لأهمية التقارير المكتوبة التى تثبت الحقائق ، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة .

## مجالات الرقابة :

تشمل الرقابة مختلف الوظائف والأنشطة بالنشأة إذن بإمكاننا أن نتصور أن بجانب نظام

الرقابة الشاملة للمشروع ككل تكون هناك أنظمة صغيرة متخصصة في مجالات معينة داخل هذا الإطار ، ففي مشروع صناعي مثلا يمكن أن تضم مجالات الرقابة الآتى :

- الرقابة على التسويق .
  - الرقابة على الإنتاج .
  - الرقابة المالية .
  - الرقابة على الأفراد .
- وفىما يلى عرض لأهم مجالات الرقابة في منشآت الأعمال :

### أهم مجالات الرقابة

#### • النواحي المالية :

- الأيرادات .
- النفقات .
- الأصول .
- التقديرات ( السيولة ) .
- المتحصلات التقديرية .

#### • النواحي الإنتاجية :

- حجم الإنتاج .
- تشكيلة المنتجات .
- جودة الإنتاج .
- تكاليف الإنتاج .
- الطاقة الإنتاجية المتاحة / المستغلة .

#### • المشتريات :

- أسعار الشراء .
- انتظام التوريد .
- كمية المخزون / قيمة المخزون .



- شروط الشراء .

\* النفقات الجارية :

- النفقات المباشرة / غير المباشرة .

- النفقات المتغيرة / الثابتة .

\* التسويق :

- حجم المبيعات .

- تكلفة المبيعات .

- المبيعات المرتدة .

- شكاوى العملاء .

\* العمالة :

- عدد العاملين .

- تكلفة الرواتب والمكافآت .

\* خطوات الرقابة :

من أجل القيام بوظيفة الرقابة يجب أن تتوفر المعايير أو المقاييس التى تحدد بصورة واضحة ما يلزم انجازه أو الأداء المعيارى ثم يتم بعد ذلك قياس الأداء ( عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير ) وبذلك يمكن تقييم الأداء الفعلى على ضوء الأداء المعيارى لتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وإتخاذ التدابير اللازمة بغرض تصحيحها ، فخطوات الرقابة إذن هى الآتية :

أولا : تحديد مجال ( موضوع ) الرقابة .

ثانيا : وضع المعايير أو المقاييس الرقابية .

ثالثا : قياس الأداء .

رابعا : تقييم الأداء .

خامسا : تصحيح الأداء ( أو الانحرافات ) .

## أولا : تحديد مجال الرقابة :

تصبح المعلومات الرقابية والاجراءات المبينة عليها أكثر دقة إذا كان الهدف محددا بدقة . إن الغرض إذن أن نحدد نقطا معينة للرقابة لترسل معلومات معينة ، بمعنى أنه لا بد لنا من أن نحدد بدقة الشيء الذى نريد رقاوبته .

هل نحن نريد معلومات عن الجودة ؟ الكمية ؟ الوقت ؟ النفقات ؟ أم خليط من كل هذا ؟

## ثانيا : تحديد المعايير الرقابية :

يتم فى هذه الخطوة إختيار المقاييس أو المعايير التى تتناسب وطبيعة الشيء المراد قياسه لتعطى فكرة كاملة عن الأداء السليم أو المطلوب ، وتختلف أنواع المعايير باختلاف طبيعة النشاط ومنها ما يتعلق بالاشياء الكمية التى يسهل قياسها ومنها ما يتعلق بأشياء يصعب قياسها مثل المعايير عن تصرفات الأشخاص .

وبالإضافة لأهمية المعايير فى تقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلى بها ، فهى فى ذات الوقت تجعل من الأفراد مراقبين ذاتيين لتصرفاتهم وأدائهم للأعمال المناط بهم القيام بها فالفرد يستطيع أن يراقب أدائه ويجعله مطابقا للمعايير أو الأداء المطلوب ، كما تساعد هذه المعايير فى تحديد عدد البيانات والتقارير المطلوبة وطريقة استخراجها ومضمونها ومدى شموليتها وبالتالي تساعد فى عدم المغالاة فى البيانات مما تتسبب فى ضياع وقت المدير ، وهناك العديد من المعايير الرقابية مثل :

• الموازنات التخطيطية .

• الأهداف والسياسات والاجراءات التشغيلية .

• المؤشرات المالية .

• خرائط جانت وبيرت والمسار الحرج .

• خرائط مراقبة الجودة .

• مقاييس الكفاءة الإنتاجية .

• التكاليف المعيارية .

• خرائط نقطة التعادل .

ومن أهم المؤشرات الرقابية ما يلى :

## بعض المؤشرات الرقابية

### الأرباح

$$\% = 100 \times \frac{\text{معدل الربحية}}{\text{المبيعات}}$$

$$= \text{معدل العائد على الاستثمار}$$

$$\frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الإستثمار}} \times \frac{\text{الأرباح}}{\text{الإستثمار}}$$

### المبيعات

$$\frac{\text{معدل دوران المال المستثمر}}{\text{المال المستثمر}} = \text{معدل دوران المال المستثمر}$$

### مبيعات المنشأة

$$\% = \frac{\text{حصة المنشأة في السوق}}{\text{المبيعات الاجمالية في السوق}}$$

### الأصول المتداولة

$$\frac{\text{نسبة التداول}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة التداول}$$

### الخصوم المتداولة

$$\frac{\text{نسبة الإسراع}}{\text{الأصول المتداولة - المخزون}} = \text{نسبة الإسراع}$$

### الأصول المتداولة - المخزون

### الخصوم المتداولة

$$\frac{\text{النقدية + الأوراق التجارية القابلة للتحويل إلى نقد}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة السيولة}$$

$$\frac{\text{نسبة السيولة}}{\text{إجمالي المديونية}} = \text{نسبة المديونية}$$

### إجمالي المديونية

### حقوق الملكية

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{حقوق الملكية}$$

## ★ ثالثا - قياس الأداء :

المعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعل . فالخطوة التالية والطبيعية هي قياس الأداء الفعلي . فالمطلوب قياس درجة الكفاءة في انجاز الأعمال في كل المجالات ( النتائج ) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة وكما في حالة تحديد المعايير الرقابية فانه من المطلوب اختيار طريقة القياس التي تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه .

## رابعا - تقييم الأداء :

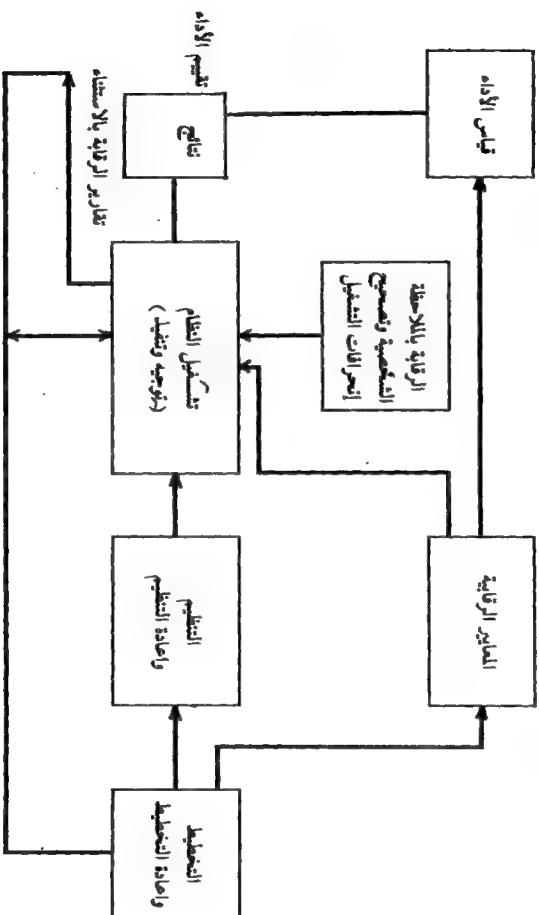
بعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص المستول ( أو عن طريق الملاحظة الشخصية ) تتجمع لدى المدير المعلومات الكافية التي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف إذ أنه تكون لديه المعلومات الخاصة بما يجب أن تكون عليه الأحوال وما هي عليه في الوقت الحاضر ، وبالمقارنة يتمكن المدير من تقييم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات وتقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج للتدخل بغرض التصحيح ، هذا مع العلم بأن عدم خروج الأداء عن الحدود المسموح بها لا يعنى بالضرورة أن تدخل المدير غير مطلوب إذ أن الانحراف غالبا ما يحدث بالتدريج . وفي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها معناه أن هناك نقطة ضعف في الأداء لا ترقى لمستوى الانحراف لكنها ظاهرة تحتاج للدراسة لأنها ربما تستفحل وتؤدي الى انحراف ، وفي هذه الحالة غالبا ما يطلب المدير تجهيز تقرير خاص بهذه الحالة لدراستها ، أما الانحراف فانه يعنى بالضرورة التدخل لتصحيحه ، وتلعب الرقابة بالاستثناء ، في هذه الخطوة مجالا كبيرا إذ أنها تختصر الخطوات الرقابية بالنسبة للمدير في هذه الخطوة .

## خامسا - تصحيح الانحراف :

وهو الخطوة الأخيرة في الرقابة وبها يتم إعادة الأمور الى نصابها ، والتصحيح يعنى العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها .

والشكل التالي يوضح أنواع وخطوات الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى :

أنواع ومكونات الرقابة وملائمتها بالوظائف الإدارية الأخرى





## **الجزء الثالث**

### **تطوير وتحديث المنشأة**

- ١/٣ مواجهة التغير وإستشاره .
- ٢/٣ تطوير التنظيم وتحديث الامكانيات .
- ٣/٣ التجديد والابتكار .





## **١/٢ مواجهة التغيير واستثماره**

**COPING WITH CHANGE**



## مقدمة :

• التغيير أمر محتم إذ لا شيء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة ، ومن ثم فإن المنشأة - تحوطها باستمرار عوامل التغيير .

• يفرض التغيير على إدارة المنشأة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث :

- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي .

- تتجنب ( أو تقلل ) من عوامل التغيير السلبي .

• يشمل التغيير كل شيء في مناخ العمل - تقريبا - ، فالأوضاع الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، ظروف السوق والمنافسة ، الوسائل والأساليب الفنية في الإنتاج ، رغبات الناس وقدراتهم ... كلها تخضع للتغيير ، وبالتالي تؤثر على أداء المنشآت .

• أى تغيير - مهما بدا بسيطا - يتمثل في أحد أمرين :

- فرصة جديدة للمنشأة .

- قيد جديد على حركة المنشأة .

• الإدارة الواعية عليها أن تتحسب للتغيير ، وتعد لاستثمار الفرص الجديدة ، وتجنب آثار القيود .

## ١ / ١ / ٣ معنى التغيير ومظاهره :

• التغيير CHANGE هو تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون التحول في الشكل ، أو النوعية ، أو الحالة .

• والتغيير ظاهرة مزدوجة ، فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجية ، كما يحدث بسبب عوامل ذاتية .

في حالة المنشأة قد يحدث لها تغيير بسبب تطور عوامل السوق ، وقد يكون التغيير بفعل تصرفات الإدارة ذاتها .

★ تختلف مظاهر التغيير التي تصيب المنشآت ، ومن أهمها :

\* تغير أوضاع السوق الذي تتعامل فيه المنشأة ( زيادة أو نقص الطلب ، زيادة أو نقص العرض ، ... )

\* تغير النظم والقواعد الحكومية السارية في شأن المنشأة ومعاملاتها .

\* تغير رغبات وأنواق المستهلكين وتطلعاتهم إلى سلع أو خدمات جديدة .

\* تغير أساليب الانتاج ووسائله ومعداته .

\* تغير أساليب المنتجات وعبواتها وأسعارها .

\* تغير الأوضاع الإجتماعية السائدة .

\* تغير الأوضاع والظروف الإقتصادية المحلية والدولية .

وبصفة عامة فإن مظاهر التغيير يمكن تصنيفها إلى تغييرات داخلية وأخرى خارجية كما في

الجدول التالي :

التغيرات الخارجية	التغيرات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تغير الأوضاع والنظم الاقتصادية ( تغير أسعار العملة ، تغير أسعار المنتجات الرئيسية ، تغير نظم الائتمان ، تغير أسس الاتفاق الحكومي ) .</li> <li>* تغير الأوضاع السياسية والتشريعية ( قوانين جديدة ، لوائح جديدة تنظيم حكومي جديد ، تغير نظام العمل والعمال ... ) .</li> <li>* تغير الظروف العامة في المجتمع ( الظروف المناخية ( جفاف ) الظروف الاجتماعية الظروف الثقافية ... )</li> <li>* تغير الظروف التكنولوجية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تغيرات في التنظيم الداخلي ( علاقات العمل ، تدفق العمل بين الإدارات ، الروتين الداخلي ... )</li> <li>* تغير في كفاءة العاملين .</li> <li>* تغير في سلوك العاملين ومعنوياتهم .</li> </ul>

### جدول رقم ١/٣

٢/١/٣ أسلوب مواجهة التغير :

- \* الأسلوب التقليدي في مواجهة التغير يتمثل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغير مثال : تواجه المنشأة بظهور منافس جديد وانخفاض مبيعاتها فتحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض في أسعارها .

الأسلوب التقليدي دفاعي في طبيعته ، ويتخذ شكل رد الفعل . الإدارة تنتظر حتى يحدث التغير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة .

وغالبا في الأسلوب التقليدي تكفى الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ، ولكنها تفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير .

• أما الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير فيكون عن طريق توقع التغيير ( التنبؤ ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل .

الأسلوب الحديث هجومي في طبيعته ، وفيه تبادر الإدارة  
بإتخاذ إجراءات وقائية ( لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه ) أو مبادرات  
من جانبها ( للاستفادة من التغيير حين يحدث ) .

إن استخدام الأسلوب الحديث في مواجهة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها :

- نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنشأة .
  - نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنشأة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير .
  - نظام جيد لإتخاذ القرارات بسرعة وحسم في مواجهة التغيير المتظر .
- والنموذج التالي يصور أسلوبا مبسطا لرصد أهم المؤشرات التي تكشف عن التغيير وإحتيالاته في المنشأة :

**نمودج**  
**رصد وتحليل المتغيرات**





الشكلات المرفقة	التغير الجوهري + -	المستهدف للمام القادم	النتيجة إيجابية	النتيجة سلبية	ملاحظة أخرى	مؤشرات الأداء
						<p>أولاً : التوزيع :</p> <p>١ - إجمال البيعات (بائنيهاات )</p> <p>٢ - إجمال البيعات (وحدات )</p> <p>٣ - % البيعات النقدية</p> <p>٤ - % البيعات لأكثر ١٠ عملاء</p> <p>٥ - % البيعات المحققة من المبيعات الرئيسية :</p> <p>- البيع (أ)</p> <p>- البيع (ب)</p> <p>- البيع (ج)</p> <p>- البيع (د)</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>٦ - % البيعات في كل منطقة رئيسية :</p> <p>- منطقة (أ)</p> <p>- منطقة (ب)</p> <p>- منطقة (ج)</p>

الشركات الفرعية	التغير الجزري + -	المسجل للعام القادم	السنة الحالية	السنة اللاحقة	ملاحظة أهم	مؤشرات الأداء
						<p>٧ - تكلفة المبيعات .</p> <p>٨ - موزانية الاعلان والترويج كنسبة من اجمالي المبيعات .</p> <p>٩ - قيمة المبيعات المرددة .</p> <p>١٠ - الزيادة في المصلاة اجمدة كنسبة من اجمالي المصلاة .</p> <p>لتانيا : التحويل :</p> <p>١ - اجمالي الارباح .</p> <p>٢ - صافي الارباح .</p> <p>٣ - المائد على الاموال المستحقة .</p> <p>٤ - قيمة الاصول التابعة .</p> <p>٥ - قيمة حقوق الملكية .</p> <p>٦ - قيمة اسهم المساهل في السوق المالية .</p> <p>٧ - % العروض الى حقوق الملكية .</p>

مؤشرات الأداء	نقل حصة أموال	النسبة الامنية	النسبة العلانية	المستهدف للمام القادم	التغير الجوهري + -	البيانات التوقعية
<p>ثالثا : المقاعد :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>٨ - معدل دوران الجماعة .</li> <li>٩ - نسبة القمارك .</li> <li>١٠ - نسبة السويولة .</li> </ul> <p>رابعا : الاصول الثانية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>١ - اجمالي الراتب والمكافآت .</li> <li>٢ - اجمالي الرواتب الإضافية .</li> <li>٣ - اجمالي نفقات التشغيل ( المروولات الصناعية ) .</li> <li>٤ - اجمالي المروولات الإدارية .</li> <li>٥ - الاستهلاكات .</li> <li>٩ - فوائد القروض .</li> </ul>						

الشكلات الترورية	التغير الجزري + - ٠	الستهدف للمام القادم	السنة احالية	السنة الماضية	مطل حصة أحرام	مؤشرات الأداء
						<p>٣ - حجم الطاقة المولدة</p> <p>• ساعات العمل</p> <p>٤ - المساحة المتاحة للمصانع</p> <p>• قلم مربع</p> <p>٥ - المساحة المتاحة للمباني الإدارية</p> <p>• قلم مربع</p> <p>٦ - المساحة المتاحة للمعارض والمتاحف</p> <p>• التوزيع (قلم مربع)</p> <p>٧ - المساحة المتاحة للمسودحات</p> <p>• قلم مربع</p> <p>٨ - سيارات النقل (طن/ كيلو متر)</p> <p>• متر</p> <p>عاجساً : الميزون :</p> <p>١ - خزون خدمات (بالشبهات)</p> <p>٢ - خزون قطع غيار (بالشبهات)</p> <p>٣ - خزون سلع عامة (بالشبهات)</p>

مؤشرات الأداء	مطابقة أرقام	النتيجة المالية	النتيجة اإنتاجية	الاستهداف للعام القادم	التغير الشهري + -	الملاحظات التوضيحية
<p>سادسا : القوى العاملة :</p> <p>١ - العدد الإجمالي للعاملين .</p> <p>٢ - عدد العاملين بالمصانع .</p> <p>٣ - عدد التبين والهن المتخصصة .</p> <p>٤ - عدد الإداريين .</p> <p>٥ - متوسط إنتاجية العامل .</p> <p>٦ - متوسط أيام العمل السنوية .</p> <p>٧ - متوسط الأجوات الرضوية للعامل .</p> <p>٨ - متوسط تكلفة العلاج للعامل .</p> <p>٩ - متوسط تكلفة العامل .</p>						

### نصائح مجربة لمواجهة التغيير

- ١ - كن سابقاً ، للتعرف والمبادرة ، ولا تركز إلى مجرد الإستجابة  
للتغيير بعد حدوثه ، Be pro-active, not re-active
- ٢ - كن مستعداً للطوارئ ، اعتبر الطوارئ أمراً طبيعياً  
محتمل الحدوث ، وليس كارثة غير عادية .
- ٣ - أدخل التغيير المستهدف على جرعات متوالية ، لا تستخدم  
أسلوب الصلعة في فرض تغييرات شاملة دفعة واحدة .
- ٤ - اجعل مساعدتك ومعاونيك على بينة من احتمالات  
التغيير ، دعهم يتوقعون التغيير ويساهمون في إحداثه  
بالصورة التي تحقق أهداف المنشأة .
- ٥ - الخوف من التغيير سمة إنسانية ينبغي قبولها والتعامل  
معه .

## **تطوير التنظيم وتحديث الامكانيات**





يمكن التعبير عن فكرة التطوير التنظيمي بأنها عملية مخططة لتغيير المناخ التنظيمي حتى يواكب ( أو يؤثر في ) البيئة المحيطة سعيًا وراء مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية .

ومن ثم نستطيع أن نضع تعريفًا محددًا للتطوير التنظيمي كما يلي :

« التطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى والمهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل » .

من هذا التعريف نستطيع إستخلاص عدد من الخصائص الرئيسية المميزة لاستراتيجية التطوير التنظيمي عن محاولات إعادة التنظيم المعتادة أو التقليدية وهي :

• إن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، ومعنى كونها وظيفة إدارية يحدد طبيعتها الخاصة من حيث ضرورة توفر المعلومات الدقيقة وأسلوب ومعايير الاختيار وإتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التغييرات التنظيمية المطلوبة .

• إن إحداث التطوير التنظيمي لا يتم عفويًا أو عشوائيًا ، وإنما هو نشاط يحتاج إلى التخطيط المسبق المهادف إلى إحداث آثار معينة ، وليس من شك أن كل متطلبات التخطيط السليم بمراحله وأجاله المختلفة لا بد وأن تتوافر لعمليات التطوير التنظيمي ضمانًا لاستمرارها وفعاليتها .

• إن منطق التطوير التنظيمي أساسا هو منطق التغيير ، ولا يجب أن ينصرف الذهن إلى أن التطوير يعنى تغيير الشكل التنظيمي كما هو مشاهد في كثير من الحالات الواقعية ، ولكن التغيير المقصود هنا هو تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذى يقوم عليه العمل الإدارى . أن التطوير التنظيمي يتضمن التشخيص المستمر . المنظم لواقع التنظيم ، وإنشاء خطط استراتيجية للإصلاح والتطوير ، ثم تحريك كافة الموارد والامكانيات لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ .

• وينبنى على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمي اعتبار أساسى آخر هو ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسئوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف المقررة لها ، إن التطوير التنظيمي لايد وأن يكون مسئولية جهاز محدد يسهر على توفير متطلبات ومقومات التطوير ومتابعة اجراءات تطبيقه .

• والتطوير التنظيمي مفهوم شمولي متكامل ، بمعنى أنه ينصرف إلى التنظيم باعتباره نظام كامل ، وهنا يحسن أن نفرق بين أمرين :

★ التطوير التنظيمي باعتباره استراتيجية شاملة تمس جوانب التنظيم كله مثل محاولة احداث تغيير شامل في أساليب العمل الإداري بالمنظمة .

★ جهود التطوير التكتيكية التى تنصب على جانب بذاته من التنظيم مثل محاولة إعادة تصميم النظام الاحصائي بالمنشأة ، في هذه الحالة فان التطوير وأن كان يركز على أحد جوانب التنظيم ، الا أنه يتناول هذا الجانب تناولاً متكاملاً باعتباره نظام فرعى داخل النظام الأصل وهو المنظمة ككل .

• أن هدف التطوير التنظيمي الأساسى هو رفع الكفاءة التنظيمية أى جعل المنشأة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها .

#### أهداف التطوير التنظيمي :

أخذاً في الاعتبار طبيعة التطوير التنظيمي وخصائص التنظيمات الفعالة ، يمكن أن نحدد بعضاً من الأهداف العامة التى تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي في المشروعات الحديثة :

• تنمية تنظيم متجدد وحيوى لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت ، بل تتوفر له القدرة على حرية الحركة وإعادة التشكيل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة ، ولعل فقدان هذه الخاصية هي أهم مشكلات كثير من التنظيمات الحكومية في الدول النامية ، حيث لم تعد لديها القدرة على تجديد نفسها لمواءمة التطور في البيئة .

• أن يكون الهدف أو الوظيفة هي الأساس في اختيار الشكل التنظيمي ، لا أن يكون النمط أو الشكل التنظيمي هو المسيطر بغض النظر عن درجة توافقه مع الهدف .

• كذلك من أهداف عملية التطوير التنظيمي الارتقاء بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والاجراءات واقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات المستمرة عن مستويات أداء تلك الأجزاء .

• تحقيق أكبر درجة من التعاون والتكامل بين أجزاء التنظيم والقضاء على إحتلالات الصراع والتناقض بينها .

ومن ثم تقليل الوقت والجهد الذي ينفقه أعضاء التنظيم في أنواع النشاط غير المنتج .

• تطوير نظم واجراءات إتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات بغض النظر عن مكانها في التنظيم .

• ولا شك أن الهدف الأعظم والأبعد أثرا للتطوير التنظيمي هو تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة إعتادا على مبادئ وأسس العلوم السلوكية ، وبالإفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم ، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي في سعيه إلى تغيير السلوك لأعضاء التنظيم انها يركز على الجوانب الهامة الآتية :

★ الدوافع وأسلوب تميمتها واستغلالها .

★ القوة وانتشارها أو تركزها في التنظيم ومصادرها .

★ الاتصالات ، معوقاتا ووسائل تطويرها .

★ الادراك وأثره على المفاهيم والاتجاهات السائدة في التنظيم .

★ القيم الإجتماعية والثقافية والحضارية السائدة في التنظيم .

★ العلاقات الانسانية في التنظيم ودرجة التفاعل والانفتاح الداخلى بين أعضائه .

ويمكن إذن أن نلخص فكرة التطوير التنظيمي الأساسية في أنها عمليات البحث والدراسة المستمرة والمعتمدة على مفاهيم العلوم السلوكية والمادفة إلى تطوير النظم العامة وأجزائها في التنظيم وصولا إلى مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية أخذا في الاعتبار التطورات في المناخ المحيط .

## الشروط الأساسية لفاعلية التطوير التنظيمي :

لاشك أنه قد وضح الآن تماما أن التطوير التنظيمي يختلف اختلافا كليا عن محاولات إعادة التنظيم الجزئية أو غير المتكررة ( العرضية ) التي تتور تحت ظل ظروف أزمة يجتازها التنظيم ، أو تحت تأثير تغيير مفاجيء في قيادة المنظمة أو المناخ المحيط بها .

إن التطوير التنظيمي عمل مستمر ومنظم يتم وفقا لخطط موضوعية مستهدفا الإرتفاع المستمر بكفاءة التنظيم ، من ذلك نستطيع أن نحدد بعض الشروط الأساسية الواجب توافرها لفاعلية عمليات التطوير التنظيمي :

أولا : وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي تعم المنظمة بأكملها ولا تقتصر على بعض جوانبها فقط .

ثانيا : تأييد واقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي وتوفيرها للامكانيات المادية والبشرية إضافة إلى السلطة اللازمة لتحقيق خطط التطوير .

ثالثا : إرتباط عملية التطوير التنظيمي بالأهداف الدقيقة للمنظمة ومن ثم فإن من أسس نجاح وفاعلية التطوير التنظيمي التحديد المسبق والدقيق لأهداف المنظمة وأغراضها .

رابعا : الاقتناع بأن عمليات التطوير التنظيمي هي نشاط آجل لا يحدث آثاره بسرعة فهي أقرب إلى الاستشارة بعيد الأجل من الانفاق العاجل ، ومن ثم يجب توفير الوقت والموارد المادية اللازمة دون تعجل النتائج .

خامسا : إستخدام أسلوب العمل الجماعي حيث يحتاج العمل إلى خبرات متعددة وتخصصات مختلفة لكي يتم بحث التنظيم من جوانبه المتباينة .

سادسا : أن التركيز في محاولات التطوير التنظيمي وتغيير السلوك لا ينصب على الأفراد بقدر ما ينصب على الجماعات .

بعض المواقف التي تبرر الالتجاء إلى أسلوب التطوير التنظيمي :

لقد أوضحنا أن التطوير التنظيمي يجب أن يمثل جزءا أساسيا من فلسفة الإدارة الحديثة وانه نشاط مستمر على مدار الزمن ، ومع ذلك فان هناك بعض المواقف الإدارية التي تتضح فيها حاجة ماسة إلى جهود خبراء التطوير التنظيمي ، من تلك المواقف :

\* الحاجة إلى تغيير الاستراتيجية الشاملة للإدارة ، مثلا التحول من التعامل مع السوق المحلي أساسا إلى التعامل مع الأسواق الخارجية ، أو التحول من محتكر أو منتج وحيد إلى استراتيجية تنافسية .

• الحاجة إلى تغيير المناخ العام للتنظيم يجعله أقل جموداً أو تحفظاً أو تطويره ليسمح بقدر أكبر من التفاعل والمشاركة بين العاملين .

• الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي العام وتعديل طبيعة الحدود والفواصل بين أجزاء التنظيم وإعادة صياغة اختصاصات وسلطات كل جزء .

• الحاجة إلى تقليل احتمالات ومصادر الصراع بين أجزاء التنظيم وأعضائه ، وتحسين إمكانيات الاتصالات والتبادل الصحيح للمعلومات بين تلك الأجزاء .

• الحاجة إلى التكيف أو التأقلم مع مناخ جديد كما في حالة انتقال منظمة للعمل في مجتمع مختلف له طبيعة وقواعد وتقاليده تختلف عن تلك التي كانت المنظمة تعمل في ظلها سابقاً .

وبصفة عامة فإن هناك كثيراً من المواقف التي تعترض حياة التنظيم وتدعو إلى استخدام أسلوب التطوير في محاولة للتغلب على مشاكل بذاتها أو تعديل التنظيم ليتناسب مع التطورات الملحظة في البيئة المحيطة به والمؤثرة على كفاءته وأوضاعه .

#### اجراءات التطوير التنظيمي :

تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على استخدام أسلوب تحليل النظم أى الدراسة المنظمة والمتكاملة التي تهدف إلى وصف وتقييم الأنشطة والاجراءات وما يضمنها من تنظيمات هيكلية للكشف عن نواحي القصور أو التخلف تمهيدا لإتخاذ قرارات التطوير والتغيير .

وتمر دراسة وتحليل النظم عادة بالمراحل المتكاملة الآتية :

• مرحلة تحديد المشكلة ووضع الاطار العام للبحث .

• مرحلة البحث وتجميع المعلومات .

• مرحلة التفسير .

• مرحلة الاستنتاج ووضع التوصيات .

والشكل التالي يمثل مراحل دراسة وتحليل النظم ومكوناتها :

ويمكن تلخيص خطوات دراسة وتحليل النظم المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي في

الآتي :

• مرحلة وصف النظام الحالي .

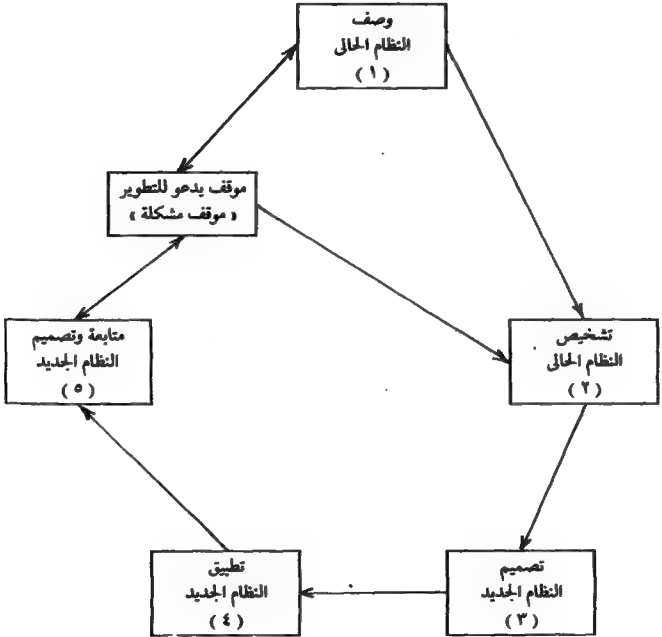
• مرحلة تشخيص النظام الحالي واكتشاف ما به من عيوب .

• مرحلة تصميم النظام الجديد على أساس التطوير المستهدف .

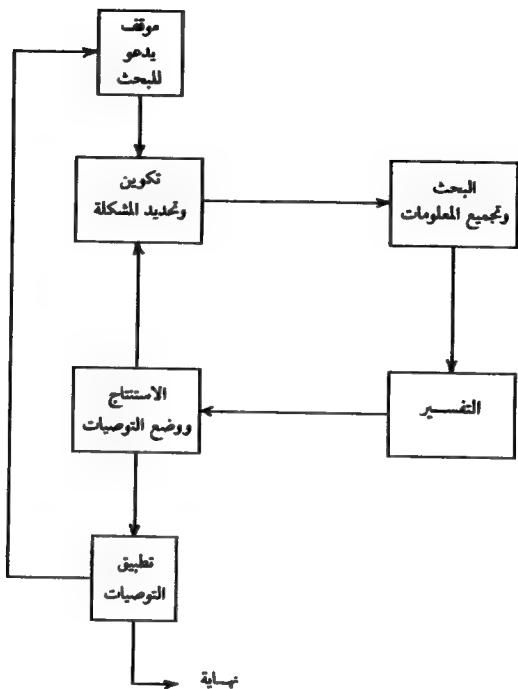
• مرحلة وضع النظام الجديد في التطبيق .

• مرحلة متابعة وتقييم النظام الجديد .

ولا شك أن تحديد الخطوات السابقة يصور التداخل والتشابك والاستمرار في عمليات التطوير التنظيمي ، كما يدل ذلك الشكل التالي :



شكل رقم ١/٣



شكل رقم  
٢/٣

### ٢/٢/٣ تحديث الامكانيات :

\* من عوامل نجاح المنشآت أن تعتمد باستمرار الى تحديث امكانياتها المادية واستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق دفع الكفاءة والانتاجية ، التي تتمثل في :

★ نفقات نسبية أقل .

★ ربحية نسبية أعلى .

\* ويشمل التحديث كافة الامكانيات والموارد التي تستخدمها المنشأة :

★ تحديث المباني الإدارية .

★ تحديث المعدات والتجهيزات المكتبية .

★ تحديث وسائل الاتصال .

★ تحديث الأجهزة والآلات في المصانع .

★ تحديث وسائل وامكانيات التخزين .

★ تحديث وسائل النقل .

\* ولا يغيب عن البال أن عملية التحديث تمثل نفقة زائدة لذا من المهم إتخاذ القرارات بشأنها بناء على حساب للتكلفة والعائد المتوقع نتيجة للتحديث .

يمكن تصوير الأمر على أنه دراسة جدوى مصغرة تشمل  
الجوانب الفنية والإقتصادية للتحديث .

## العناصر الأساسية لدراسة جدوى

### الاستثمار في تحديث الامكانيات

— الجوانب الفنية :

\* الصفات والخصائص الفنية للامكانيات الجديدة :

★ الطاقة الانتاجية .

★ السرعة .



- ★ توفر قطع الغيار .
- ★ إستهلاك الوقود ( الكهرباء ) .
- ★ الحاجة الى عمالة متخصصة .
- ★ العمر الافتراضى للامكانيات .

#### — الجوانب الإقتصادية :

- ★ تكلفة شراء الامكانيات الجديدة .
- ★ تكلفة التركيب .
- ★ تكلفة تدريب العاملين على الإستخدام .
- ★ تكاليف الصيانة والاصلاح المقدرة .
- ★ القيمة عند انتهاء العمر الافتراضى .
- ★ نفقات التشغيل .

#### — احتساب الربحية :

فترة الاسترداد



- ★ الايرادات المتوقعة سنوياً .
- ★ النفقات المقدرة سنوياً .
- ★ معدل العائد على رأس المال المستثمر .

## الأسلوب المنهجي لإتخاذ قرار تحديث الامكانيات

\* الخطوة الأولى : دراسة الامكانيات الحالية وتوصيف كفاءتها  
في التشغيل ، نفقاتها ، مساهماتها في  
الأرباح .

\* الخطوة الثانية : تحليل عيوب الامكانيات الحالية ومشكلاتها  
وتحديد الآثار السالبة على الانتاجية  
والأرباح .

\* الخطوة الثالثة : تحديد الامكانيات الجديدة المطلوبة لتحل  
عمل الحالية ، مواصفاتها ، تكلفتها ،  
متطلبات ومقومات إستخدامها .

\* الخطوة الرابعة : تحليل الجدوى الفنية والإقتصادية  
للامكانيات الجديدة ومقارنتها بالامكانيات  
الحالية .

\* الخطوة الخامسة : إتخاذ القرار بناء على المقارنة السابقة .

**٢/٣ التجديد والابتكار**

**INNOVATION**



\* المنافسة هي السمة الرئيسية لعالم الأعمال اليوم ، فالمنشآت المختلفة تتنافس ( وفي حالات كثيرة تتصارع ) على الفوز بنصيب أكبر في السوق ، وسواء كان ما تقدمه المنشأة للسوق سلعة أو خدمة ، فإن قبول المستهلك ( المستخدم ) لها هو الفيصل في نجاح المنشأة .

\* الأمر الهام أن تدرك إدارة المنشأة أن ما تقدمه للمستهلك ( المستخدم ) ليس مجرد سلعة ( أو خدمة ) ولكنها في الحقيقة تقدم مزيجاً MIX أو حزمة مترابطة PACKAGE من الصفات والخصائص كما يلي :

#### عناصر المزيج التسويقي

- \* سلعة ( أو خدمة ) لها صفات وخصائص محددة .
- \* مستوى محدد من الجودة للسلعة ( الخدمة ) .
- \* سعر محدد تباع به السلعة ( الخدمة ) .
- \* أسلوب محدد للتوزيع وتوصيل السلعة ( الخدمة ) إلى المستهلك .
- \* أسلوب محدد لخدمات ما بعد البيع ( حق رد السلعة ، اصلاح ، صيانة ، ..... الخ ) .
- \* تأثير نفسى معين نتيجة للاعلان والترويج عن السلعة ، وسمعة المنشأة وشهرتها .
- \* خدمات بيعية ( ائتمان ، تعبئة متميزة للسلعة ، خدمات تكميلية ..... الخ ) .

\* إذن المنافسة لا تقتصر على جانب من جوانب المزيج التسويقي ، ولكنها تشمل كل الجوانب عادة .

المدخل السليم للمنافسة ، أن يكون للمنشأة ميزة نسبية  
على الآخرين ، أى سبب للتفوق والتميز على المنافسين ، ولكن  
كيف ؟

\* المصدر الحقيقي للنجاح فى المنافسة - أى للتميز- أن تبتكر المنشأة شيئاً جديداً لم يصل  
إليه الآخرون ، ومن هنا يكون لها سبق فى السوق ، ولكن هل أى جديد ينجح فى كسب  
المستهلك ؟

التجديد والابتكار له شرطان : الأول أن يحقق رغبة  
للمستهلك ، والثانى أن يحقق ميزة تسويقية للمنشأة .

إدارة التجديد والابتكار Innovation Management هى من الوظائف الرئيسية للإدارة  
العليا فى المنشآت الحديثة .

### أهم مجالات التجديد والابتكار

- \* تجديد السلعة ذاتها ( الخدمة ) .
- \* تجديد العبوة .
- \* تجديد أساليب البيع .
- \* ابتكار أساليب ( نظم ) جديدة للتقسيم والبيع الأجل .
- \* ابتكار أساليب جديدة للتوزيع المادى للسلع .
- \* تجديد فى أماكن البيع وأساليب عرض المنتجات .
- \* تجديد وابتكار خدمات جديدة مكمل للسلعة ( الخدمة ) .
- \* تجديد وابتكار وسائل الإعلان والترويج . .

- \* تجديد وابتكار مواد جديدة لصنع السلعة ( أسلوب جديد لأداء الخدمة ) .
- \* تجديد وابتكار أساليب جديدة للإنتاج .

التجديد والابتكار مصدرهما معلومات السوق ورغبات المستهلكين ، ولهما تكلفة وعائد ينبغي أخذهما في الاعتبار قبل إتخاذ القرار .





## الجزء الرابع

### مفاهيم النجاح الإداري

- ١/٤ كيف تصبح مديرا ناجحا ؟
- ٢/٤ المسؤوليات الأساسية للمدير .
- ٢/٤ الأدوار المختلفة للمدير .



**۱/۴ کیف تصبح مدیرا ناجما ؟**



- \* إن المدير يصنع ولا يولد . أعظم المديرين وأكثرهم نجاحا لم يولدوا هكذا ناجحين ، ولكنهم مروا بتجارب واكتسبوا خبرات ومهارات وتعلموا أساليب للادارة يمارسونها في مؤسساتهم بطريقة منظمة واضحة تميزهم عن غيرهم من المديرين الأقل نجاحا .
- \* تلعب الادارة ، خاصة الادارة العليا ، دورا هاما وأساسيا في المنشأة .

فالادارة تقوم بوظيفة النظر في المستقبل وتحديد أهداف المنشأة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتشغيل المنشأة وتوجيه الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ( وعلى وجه الخصوص الأفراد ) .

تقوم الادارة بعملية ادارية متكاملة وهى التخطيط ،  
التنظيم ، التوجيه والرقابة .

- \* إن قلب ومركز العمل الادارى . . هو التعامل مع الناس . . المدير الناجح هو الذى يجعل الآخرين يعملون ويحقق أهداف المنشأة من خلال جهود الآخرين المدير . . قائد ، يتعامل ، يوجه ، يؤثر . . فى الآخرين داخل المنشأة وخارجها .

يحتاج المدير إلى مهارات أساسية للنجاح فى مهامه وخاصة  
التعامل مع الناس ( القيادة ، الاتصال ، اتخاذ القرارات ) .

- \* يتعامل المدير مع مشكلات معقدة ويواجه مواقف متغيرة .
- لذلك فهو يحتاج إلى المعلومات المتجددة التى تصف له المواقف وتساعد على استنتاج المتغيرات وأسبابها وأساليب التعامل معها .
- ولكى يواجه المدير هذه المشكلات فهو يمارس قدرات مختلفة ( مهارات ) ويستخدم أساليب متطورة ، ويحرص على :

تنمية وتدريب المساعدين وحسن استخدام الوقت .

نظرة قريبة إلى المدير :

من هم المديرين وماذا يفعلون ؟ كيف ينجح البعض منهم في تحقيق انجازات كبيرة بينما يفشل آخرون ؟ هل الادارة موهبة توجد لدى بعض الناس ويحرم منها آخرون ؟ أم أن الادارة أسس ومبادئ وأساليب يمكن تعلمها ؟ هل تكتسب القدرات الادارية بالممارسة ( بالتجربة والخطأ ) أم يتم تعلمها بالتدريب والتعليم المنظم ؟

تأمل الأسئلة السابقة وحاول أن تبدي أراءك بالنسبة لها  
مستخدما الجدول رقم ١/٤ .

جدول رقم ١/٤

الإجابة *		الأسئلة
لا	نعم	
		<p>* المدير هو من يشغل منصب إدارى .</p> <p>* المدير هو كل من له صلاحية إدارية .</p> <p>* الحظ هو أهم عامل في نجاح المدير .</p> <p>* الموهبة هي السبب الحقيقي لنجاح المدير .</p> <p>* الدراسة الجامعية هي أساس تكوين المدير .</p> <p>* الممارسة والتجربة العملية أهم في تكوين المدير من الدراسة النظرية .</p> <p>* أى إنسان يمكن أن يكون مدير ناجح .</p> <p>* لكي ينجح المدير في عمله فهو يحتاج إلى مساعدين أكفاء .</p> <p>* لكل مدير فلسفة خاصة وأسلوب متميز في الإدارة .</p> <p>* المشكلة الأساسية لأى مدير هي كيف يحقق أرباحاً لمنشأته .</p>

- \* ضع علامة صح تحت خانة ( نعم ) أو ( لا ) حسب رأيك .
- \* هل حاولت الإجابة على التساؤلات السابقة لمعلوماتك في الجدول رقم ( ١ ) هناك ٤ إجابات ( نعم ) والباقي ( لا ) .
- \* دعنا نحاول معا الوصول إلى بعض المعلومات المفيدة التى تساعد في الاقتراب من المدير والتعرف عليه :
- المدير الناجح هو شخص له قدرات ومواهب متميزة بلا شك .
- فهو قد تعلم كيف ينظم عمله ويبارسه بطريقة مرتبة لها منطق .
- وهو قد تعلم كيف يواجه المشاكل كل بحسب أهميتها وأولوياتها ويتعامل معها .

المدير الناجح لا يبدد جهده في الأمور قليلة الأهمية ،  
ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية .

— المدير الناجح يعتمد على مجموعة من الأساليب العلمية ( أو قل المجزية ) المصممة لاستخدام المديرين . والمدير الناجح يدرك أهمية عمله وتميزه عن غيره من الأعمال . ان عمل المدير هو الوحيد من نوعه الذي يتوقف النجاح فيه على ( عمل الآخرين ) .

يستخدم المدير الناجح أساليب متميزة في تحليل المشاكل  
واتخاذ القرارات .

— لا يعتمد المدير الناجح على مجرد حسن الحظ أو كما نقول ( ضربة حظ ) .

بل هو يحقق نجاحه بالعمل الدائب والتخطيط الجيد والمتابعة والمتابعة ، إن أهم سمات المدير الناجح هي القدرة على تقدير الظروف المحيطة وحساب احتمالات النجاح أو الفشل ، ثم اتخاذ القرار الأنسب .

ومن هنا فالنجاح نتيجة للحساب والتقدير وليس مجرد حدث طارىء عفوى .

المدير الناجح يرى ما لا يراه الآخرون ويستثمر الفرص  
الم المتاحة بكفاءة أعلى من غيره .

— لم يولد المدير وهو ناجح ، إنما النجاح الإدارى تعليم وتدريب وخبرة منظمة ، وبالتالي فكل منا يستطيع أن يجعل من نفسه مديرا ناجحا .

أنماط النجاح الإدارى :

عندما نتبع حياة المشاهير من رجال الإدارة في مجالات الصناعة والتجارة والمال وغيرها من قطاعات الاقتصاد الوطنى في العالم نجد أنهم يتميزون بصفات وخصائص في عملهم كان لها أثرها في النجاح الذى حققه كل منهم لنفسه ولنشأته .



وإذا استعرضنا نجوم الادارة اللامعين في تاريخ الوطن العربي الحديث نجد ايضا نفس الحقيقة . . أنهم رجال مارسوا أعمالهم الادارية بنمط متميز أسهم في نجاحهم المتواصل .  
ومن المتفق عليه أن المدير الناجح يصل إلى النجاح بالجهد والعمل المنظم ، ومن ثم فهو تصف بالآتي :

• المدير الناجح لا يقدم على أى عمل إلا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيلة .

المديرون لا يبدأون عملاً من فراغ ، ولكنهم يحددون أهدافاً واضحة ، ويفكرون في أنسب الطرق ، والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف ( انهم يخططون )

• المدير الناجح يدير ويوفر الموارد اللازمة للعمل وينظم ويوجه هذا الاستخدام وفقاً لقواعد محدد

يحتاج العمل - أى عمل - إلى استخدام طاقات وموارد ، أهمها المورد البشرى . لذلك فالمدير الناجح يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها . وعلى سبيل التخصيص يحظى المورد البشرى - الأيدى العاملة - بأهمية خاصة من المديرين ويعتبر التنظيم الذى يحدد علاقات العاملين ويرتب اختصاصاتهم ومسئولياتهم من أهم عناصر النجاح للمديرين . ( انهم ينظمون ORGANIZE ) .

• المدير الناجح لا يستخلم الأفراد فقط ، انه يحترم مساعديه ويستفيد من طاقاتهم الخلاقة .

المديرون الناجحون هم في الحقيقة خبراء في العلاقات الانسانية هم يعرفون كيف السبيل إلى إقناع الأفراد ، وتحفيزهم للعمل والعطاء ، انهم لا يتعاملون مع العاملين على أنهم آلات تؤدي أعمالاً روتينية وفقاً لتعليمات الادارة . بالعكس فهم ينظرون إلى العامل على أنه انسان خلاق له طاقات وقدرات يمكن أن تسهم في انجاح المنشأة لذلك يجب استشارها وتوجيهها بشكل ايجابي منتج ( انهم يحفزون MOTIVATE ) .

• المدير الناجح لا يترك شيئاً للصدفة ، بل هو يراقب ويتابع بشكل مستمر .

المديرون لا يضعون الخطط ثم ينسونها ، أو كما يقال ( يضعونها في الأراج ) ، بل هم يراقبون التنفيذ ويتابعون الانجازات ، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ويقارنوها بالاهداف الواردة في الخطط .

الرقابة والمتابعة اذن هي من سمات المدير الناجح حتى يستطيع - أولاً بأول - أن يكشف أى قصور في الأداء أو انحراف في التنفيذ ، ويعمل على تحليل أسبابه والبحث عن سبيل علاجه حتى يضمن - في النهاية - أن يحقق الأهداف التى حددها لنفسه .

المديرون الناجحون اذن يقيمون صلة مستمرة مع العمليات ولا ينزلون عن مجرى الأحداث في منشآتهم ( إنهم يراقبون CONTROL ) .

### مهارات التميز الادارى :

هل كل مدير يطبق الأنماط السابقة يعتبر مديرا ناجحا ؟ لا شك أن النجاح درجات . فهناك من ينجح بتقدير مقبول وهناك من يصل إلى الإمتياز . نحن نبحث عن التميز . . وكل مدير يسعى لأن يكون ممتازا و متميزا . . ما هى مهارات التميز الادارى ؟

#### \* المديرون المتميزون هم الخبراء فى تحليل المشاكل واتخاذ القرارات

الادارة كما عرفها الكثيرون هى « حل المشاكل » لذا أن يكون للمدير أسلوبا فى « حل المشاكل » معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج .

وحل المشاكل لا يأتي عفوا أو عشوائيا ( ليس ضربه حظ كما اتفقنا ) ، ولكنه يحتاج إلى منطق فى تحديد المشكلة ووصفها بدقة ، وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها وأجزاءها المتشابهة ، وقدرة على تمييز المشكلة الحقيقية من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل ، وأخيرا معيار اختيار البديل الأفضل .

#### \* المديرون المتميزون ناجحون فى ادارة الاجتماعات :

الوقت من ذهب ، وأغلب وقت المدير ينقضى فى اجتماعات متنوعة ، وإذا لم يمارس المدير مهارة فى قيادة الاجتماع والوصول إلى الغاية منه فى أقصر وقت ، ضاع الوقت وفقد الهدف .

#### \* المديرون المتميزون هم الخبراء فى تكوين وتنمية المساعدين الأكفاء المخلصين :

يعتبر المدير التميز أن خلق صف ثان من المساعدين الأكفاء هو مسؤوليته والتزامه ، وهو يعتمد إلى ذلك بحسن الاختيار ، و التوجيه المستمر للمساعدين ، و تدريبهم على تحمل المسؤوليات و تفويضهم صلاحيات للعمل واتخاذ القرارات .

وهو فى جميع الأحوال يشجعهم على المبادرة والتجديد و يشركهم فى التفكير ويستمع إلى آرائهم ووجهات نظرهم .

والمدير المتميز له أساليبه المتميزة في تنمية المساعدين والحفاظ عليهم دون أن يتسربوا إلى منشآت أخرى .

#### \* المدير المتميز فعال في استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات .

المعلومات هي شريان الحياة للإدارة ، هي بمثابة الدم في جسم الإنسان ، لا بد من أن تتدفق باستمرار وبانتظام ، كما لا بد أن تتجدد أولا بأول حتى يكون لها فائدة .

والمدير المتميز يدرك أهمية المعلومات وينجح في البحث عنها واستخراجها في الوقت المناسب . فالقرارات التي يتخذها لا بد أن تكون مؤسسة على معلومات سليمة . كما أن للمدير المتميز نظماً وأساليب متطورة لمعالجة البيانات وحفظها وتجديدها واسترجاعها ( انهم يستخدمون نظم معلومات الإدارة MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS ( MIS )

#### \* المديرون المتميزون لا ينتظرون حتى تقع الأحداث ، بل هم يبادرون .

البائع التقليدي ينتظر إلى أن يحضر اليه العميل طالبا السلعة ، ولكن البائع المتميز يبادر ويذهب إلى العميل عارضا عليه السلعة ، كذلك المدير المتميز لا يقبع في مكتبه ينتظر حتى تقع الأحداث ، بل هو يأخذ زمام المبادرة ، ، INITIATIVE ويسبق الأحداث ، ماذا يفعل المدير على سبيل المثال :

— يبحث عن الأسواق الجديدة .

— يعلن عن السلع والخدمات لخلق الطلب عليها .

— يشجع الاختراع والابتكار ليجدد السلع .

إن المدير المتميز يتحمل المخاطر RISK TAKER ويمجد ويتكرر ومن هنا يحقق نتائج غير عادية .

#### \* المديرون المتميزون يقدرون قيمة الوقت وينجحون في إدارة الوقت .

الوقت من أثنى الموارد التي يستخدمها المدير . وما يتفق من وقت لا يمكن استرجاعه والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقه أو تكلفة ، وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى حد ممكن ، ولذلك فهو يبحث دائما عن أساليب العمل التي توفر الوقت TIME SAVER فهم يحققون إنتاجية أعلى في وقت أقل .

• المديرون المتميزون يواجهون التغير CHANGE ويتعاملون معه .

هم لا يتمسكون بالأوضاع القائمة ، ولا يتجمدون في قوالب ثابتة ، بل المدير المتميز يعترف بأن كل ما حوله متغير ، وبالتالي فهو يقبل على عمله بعقلية مرنة تتقبل التغير ، بل هو يوظف التغير ويخطط له لخدمة أهدافه **PLANNED CHANGE** التغير اذن لا يأتي مفاجأة ويأخذ المدير على غرة ، بالعكس فإن المدير المتميز يتوقع التغير ( أو يخطط له ) ويعد ويستعد لاستقباله والتكيف معه واستشهاده لصالح المنشأة .

• المديرون المتميزون يتحملون مسئولية تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي .

عادة يستند الفرد إلى من يأخذ بيده في مسار التقدم الوظيفي ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهدا بعلمه وخبرته واجتهاده لكي يصل إلى المستوى الوظيفي الذي يتمناه لنفسه ، لذلك نجد المدير المتميز :

- يعلم نفسه بشكل متصل .
- ينمي قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتي .
- يستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين .
- يواظب على الاطلاع والتثقف بكل جديد .

## **٢/٤ المسؤوليات الأساسية للمدير**

### **MAJOR RESPONSIBILITIES OF MANAGERS**



\* الادارة ظاهرة عامة توجد حينما يشترك شخصان أو أكثر في أداء عمل معين لتحقيق نتيجة ( هدف ) محدد .

فالادارة توجد في المتجر الصغير ، كما توجد في المؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم ، وكذلك فالادارة أساسية في الشركات والمنشآت الضخمة .

وفي الواقع نحن نجد الادارة حتى في المنزل أو المدرسة أو المستشفى وغيرها من مواقع العمل والحياة .

ولا شك أن ادارة متجر أو مشغل صغير يعمل به ثلاثة أو أربع عمال هي أمر سهل وهين بالقياس إلى ادارة مؤسسة يعمل بها بضع مئات من العاملين ، وكذا فإن الادارة أصعب في الشركة الكبرى ذات الآلاف من العاملين والعديد من الأنشطة وملايين الجنيهات المستثمرة في الانتاج والتشغيل .

وبرغم الاختلاف في حجم العمل الاداري ودرجة الصعوبة في الادارة ، إلا أن المتفق عليه هو وحدة العملية الادارية بمعنى أن مهام ومسئوليات المدير واحدة - قد تختلف في المدى أو الدرجة من موقع لآخر - إلا أنها لا تختلف في النوع .

\* **المديرون -** في مختلف المواقع - يتحملون مسئوليات مشتركة ويقومون بأنشطة متشابهة ( لا شك طبعاً أن الكفاءة في الأداء ستختلف من مدير لآخر وبالتالي النتائج ) .

وقد أوضحنا أن المدير الناجح والتميز له سمات وخصائص وأساليب يتفوق بها على غيره من المديرين .

ان المهارة الأولى للمدير أن يتعرف بدقة على مسئولياته  
والهدف من وجوده .

لماذا نريد المدير في أى موقع ؟ لابد للمدير أن يجيب على هذا السؤال حتى يكون في المسار الصحيح باستمرار ولا يضل الطريق .

المدير مطلوب بالدرجة الأولى لكي ينسق ويقود جهود الآخرين للوصول إلى أهداف المنشأة .

أشياء ليست من الادارة :

قلنا على المدير أن يتعرف على مسؤولياته . ولذلك فالأمور الآتية لا تعتبر من مسئوليات المدير وعليه أن يتفادها .

\* أداء الأعمال التي استخدم أفراد آخرون للقيام بها :

في أغلب الأحيان يكون المدير أكثر علماً وخبرة من مرؤوسيه ، لذا تجده لا يستطيع مقاومة الاغراء أن يؤدي بنفسه الأعمال المسندة إلى مرؤوسيه .

لا شك أنه سيؤدي العمل أفضل من مرؤوسه ، ولكن بأي تكلفة . ان المدير في هذه الحالة يهمل مسئوليته الحقيقية وهي توجيه مرؤوسيه والاشراف عليهم ، وينزلق إلى مسئولية غير ادارية وهي تنفيذ العمل بنفسه .

كثيرون من المديرين يفعلون هذا . انهم يصرون مثلاً على :

\* استلام كل البريد وفتح الخطابات بأنفسهم .

\* الرد على المكالمات الهاتفية .

\* كتابة التقارير بأنفسهم .

\* الاتصال بالعملاء لانجاز عمليات البيع .

طبعاً حين يحتاج المرؤوس إلى مساعدة رئيسه فهذا أمر آخر .

ترك المشاكل بلا حل :

إن السبب الأساسي لوجود المدير في أي موقع هو أن يقوم بحل المشاكل ، ولذا أن يترك المدير المشاكل تتفاقم دون أن يبادر إلى حلها فهو بهذا يتصلب من مسئوليته الأساسية .



فالمدير ينبغي عليه تغيير الظروف والأوضاع التي تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها ، فإذا لم يفعل فهو ليس مديرا .

أسباب المشاكل كثيرة ولا بد من رصدها وتحليلها ، واتخاذ قرارات بشأنها . هذه هي مسئولية المدير .

• **الفشل في التركيز على أهداف المنشأة :**

كثير من المديرين تجذبه اهتمامات وأنشطة قليلة الأهمية ينفق فيها أغلب وقته ، بينما يحمل الأهداف الرئيسية للمنشأة التي ينبغي أن يركز عليها كل اهتمامه :

• بعض المديرين ينفق أغلب وقته في مراجعة أوراق سبق لغيره مراجعتها .

• بعض المديرين يصر على إعادة كل العمليات الحسابية في القوائم المقدمة للاعتماد - رغم أن المحاسب أعدها ووقع عليها .

• بعض المديرين يصر على مراجعة بطاقات حضور وانصراف العاملين بنفسه .

جرب أن تراجع ما تقوم به - وما لا تقوم به - من أعمال في عملك اليومي وقرر بنفسك هل تقوم فعلا بما يجب عليك كمدير ؟  
استخدام الجدول رقم ( ٣ ) .

جندول رقم ٢/٤

رقم	الأعمال التي أزاولها بصفة مستمرة	هل هي حقا أعمال إدارية		إذا كانت غير إدارية لماذا لا نتجنبها ؟
		نعم	لا	
رقم	الأعمال التي لا أزاولها	هل هي أعمال إدارية		إذا كانت إدارية لماذا لا تقدم عليها ؟
		نعم	لا	

## **٢/٤ الأدوار المختلفة للمدير**



## الأدوار المختلفة للمدير :

يمكن تشبيه المدير أثناء ممارسة عمله في يوم عمل عاى بالممثل الذى يشارك بالتمثيل فى مسرحية تقوم على تعاون فريق من الممثلين كل منهم له دور .

وبعض الممثلين متخصصين يقومون بأدوار محددة مرسومة تماما لا يستطيعون الخروج عنها ، بينما كبار الممثلين لهم حرية أكبر فى اختيار الأدوار التى يقومون بها وصيغها بطابعهم الشخصى .  
والمدير ممثل ماهر له قدرة على تقمص أدوار مختلفة ، وعليه أن يجيد هذه الأدوار جميعها والا فشل فى تحقيق أهدافه .

ويوضح الجدول رقم ٣/٤ هذه الأدوار المتعددة للمدير :

جدول رقم ٣/٤  
أدوار المدير

الدور		
١	الزعيم FIGUREHEAD	
٢	القائد LEADER	
٣	المراقب MONITOR	
٤	ضابط الاتصال LIAISON	
٥	رجل الأعمال ENTREPRENEUR	
٦	حلال الأزمات CRISIS HANDLER	
٧	موزع المعلومات DISSEMINATOR	
٨	مخصص الموارد RESOURCE ALLOCATOR	

• المدير ... زعيما :

إن المدير في أى موقع وعند أى مستوى هو مثال ونموذج يحتذى به مرؤوسيه . يجب عليه أن يظهر ويتواجد في كل مكان بحيث يجله المرؤوسون معهم حينما يحتاجونه . فهو مطالب برئاسة الاجتماعات ، حضور الاحتفالات ، التواجد في أماكن العمل وتوفير التشجيع لمعاونيه ، وحتى في التواحي غير الرسمية نجد المدير مطالب بأن يكون متواجدا دائما .

إن التطبيق العملي لفكرة المدير « الزعيم » تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد « الأب » وتصدر عنه تصرفات أبوية ناحية مرؤوسيه .  
ما الرأى في ذلك ؟ هل توافق على هذا الأسلوب في الإدارة ؟  
ما هى مشكلاته ومزاياه ؟

• المدير ... قائدا :

القائد هو الشخص الذى يتطلع إليه المرؤوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته وهو المختص باتخاذ القرارات الأساسية ، والقيادة مهمة رئيسية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المنفذين في مختلف المستويات والتخصصات . سواء في الأوقات العادية أو غير العادية ، فإن للقائد مسئولياته وواجباته ، والقيادة اتصال دائم وتفاعل مع التابعين وفهم لمشكلاتهم وتعاون في حلها .

\* ما هي أبرز سمات القائد الإداري ؟

- فهم وإدراك طبيعة السلوك الانساني .
- القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنشأة .
- القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته .
- فهم وإدراك طبيعة العلاقات الانسانية ، والقدرة على العمل في جماعات .
- ( من أبرز القادة الإداريين الذين تعرفت عليهم وما هي سماتهم ؟ )

\* المدير ... مراقبا :

لا يكتفى المدير بوضع الخطط واتخاذ القرارات ، ولكن الأهم أن يتأكد من سلامة ودقة التنفيذ ، لذلك نراه يقوم بدور آخر وهو دور المراقب . فهو يتابع الأداء ويناقش الرؤوسين فيما يقومون به من أعمال ، ويصحح لهم ما يقعون فيه من أخطاء .

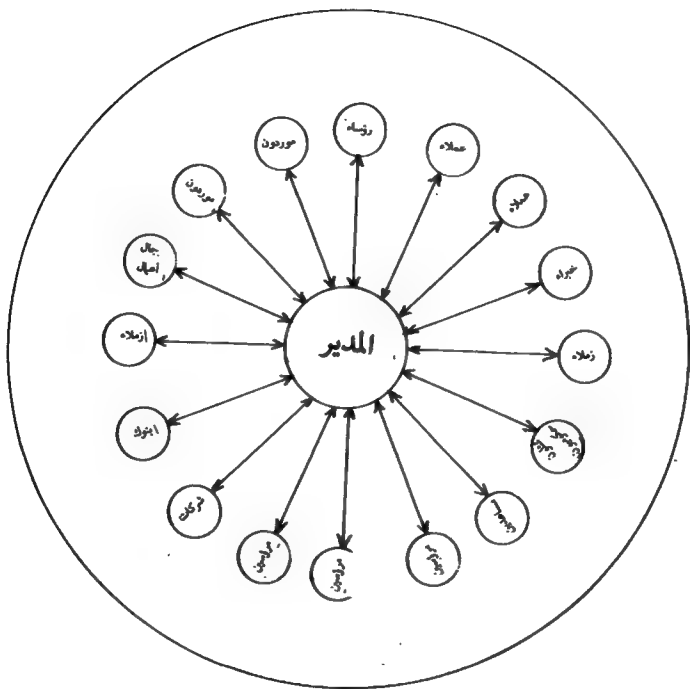
هناك نمطان رئيسيان للرقابة الإدارية :

الرقابة المانعة PREVENTIVE CONTROL والرقابة التصحيحية CORRECTIVE CONTROL . أيهما أفضل ؟ الرقابة المانعة هي الأساس . . أي الرقابة بهدف منع الأخطاء في الأساس ( مثال الرقابة المالية قبل الصرف ) أما الرقابة التصحيحية مثالها ( المراجعة الحسابية بعد الصرف ) .

\* المدير ... ضابط اتصال :

تأمل الرسم التالي وهو يفتني في توضيح المعنى عن أي كلام .





شكل رقم ١/٤

\* المدير ... رجلا للأعمال :

المدير أولا وأخيرا يهتم بالتنتاج الاقتصادية لعمله ، ويسعى لنمو المنشأة وزيادة أرباحها . وباعتباره رجل أعمال نجد المدير يسعى للبحث عن فرص الاستثمار وتوظيف الأموال ، يقوم بتقييم المشاريع ومراجعة دراسات الجدوى ، يقدر فرص النجاح أو الفشل ، ويحاول التنبؤ بالربحية من النشاط .

وهذا المنطق نجد المدير يهتم بالمركز المالى ويتابع التطورات الاقتصادية ومؤشرات الربحية .

كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفي هو رجل أعمال بالدرجة الأولى ، ما هي انعكاسات هذه الفكرة على تنظيم المؤسسات والمنشآت ؟ .

تنظيم المنشأة على أساس مراكز الربح PROFIT CENTER

\* المدير ... حلالا للأزمات :

كل منشأة أو ادارة تواجه أزمات تتوقع أن يبادر المدير المختص إلى علاجها فوراً . إن المدير هنا يشبه إلى حد كبير رجل الاطفاء الذى يسارع إلى موقع الحريق لاحتداده فوراً .

أنواع الأزمات فى المنشآت لا تنتهى . كل يوم أزمة .

اليك أمثلة ( تعطل جهاز هام يوقف الانتاج ، انقطاع التيار الكهربائى ، تأخر ورود شحنة من المواد أو الخامات ، غياب بعض العمال المتخصصين ، نقص السيولة فى الصندوق ... ) .

آلاف الأزمات تعترض أى منشأة ، والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة ، ويقتحمها بحلول سريعة جريئة .

هل يكفى المدير بحل الأزمة مثل رجل الاطفاء ثم ينساها ؟

## \* المدير . . . موزعا للمعلومات :

- المعلومات هي كل البيانات والأرقام والحقائق التي تصف ما يجري في المنشأة وما حولها .
- كل شخص في حاجة إلى معلومات لكي يتبين طريقه في العمل ويتعرف على درجة نجاحه في التنفيذ .

- لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم وفي أى اتجاه تصبح فوضى . البعض تصلهم معلومات أكثر مما يحتاجون والبعض تصلهم معلومات أقل ، وهكذا قد تتراكم المعلومات في بعض الأوقات وتمتنع في أوقات أخرى .

- \* يتركز دور المدير في مجال المعلومات في تصميم وإدارة النظام المتكامل للمعلومات الذي يضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنشأة وفي التوقيت المناسب .

## \* المدير . . . ومشكلة توزيع الموارد :

- المشكلة الأساسية التي تواجه المدير في أى منشأة أن الموارد المتاحة له عادة محدودة - مهما زادت - بينما احتياجات العمل غير محدودة ( أمثلة ) :

- عدد العاملين أقل من احتياجات العمل .
- طاقة الآلات أقل من طلبات السوق على السلعة .
- الاعتمادات المالية غير كافية .
- الوقت محدود .

.....

.....

- اذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدودة على الاستخدامات المختلفة بأحسن طريقة ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن .

## قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة .....	٥
<b>الجزء الأول : بناء وتدعيم المنشأة</b>	<b>١٣</b>
١/١ الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة .....	١٥
٢/١ تحديد الأهداف والسياسات .....	٣٩
٣/١ بناء التنظيم ونظم العمل .....	٥٩
٤/١ تكوين قوة العمل .....	٨٥
٥/١ تدبير الموارد والامكانيات المادية .....	١٠١
<b>الجزء الثاني : توجيه وتشغيل المنشأة</b>	<b>١١١</b>
١/٢ التخطيط .....	١١٣
٢/٢ اتخاذ القرارات .....	١٤٧
٣/٢ القيادة والتوجيه وتنمية العلاقات الانسانية .....	١٧١
٤/٢ الاتصالات وتداول المعلومات .....	١٩٥
٥/٢ المتابعة وتقييم الأداء .....	٢٠٧
<b>الجزء الثالث : تطوير وتحديث المنشأة</b>	<b>٢٢١</b>
١/٣ مواجهة التغيير واستثماره .....	٢٢٣
٢/٣ تطوير التنظيم وتحديث الامكانيات .....	٢٣٧
٣/٣ التجديد والابتكار .....	٢٤٩

٢٥٥

## الجزء الرابع : مقومات النجاح الإداري

٢٥٧	..... ١/٤ كيف تصبح مديراً ناجحاً ؟
٢٦٧	..... ٢/٤ المسئوليات الأساسية للمدير
٢٧٣	..... ٣/٤ الأدوار المختلفة للمدير

---

رقم الايداع ٣٦٨٨  
الترقيم الدولى ٠ - ١٤١ - ١٧٢ - ٩٧٧

---

---

دار غريب للطباعة  
١٢ شارع نوبار ( لاطوغل ) القاهرة  
ص . ب ( ٥٨ ) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩



الناشر

## مكتبة غريب

١ ، ٣ شارع كامل صدقي ( الفجالة )

تليفون : ٩٠٢١٠٧

---

دار غريب للطباعة

١٢ شارع نوبار ( لاطوغلى ) القاهرة

ص . ب ( ٥٨ ) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩